



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Facultad de Ingeniería Industrial

Escuela Profesional de Ingeniería Industrial

**Propuesta de mejora para notificar las deudas por
pagos inadecuados efectuados por el sistema
previsional a los pensionistas**

TESIS

Para optar el Título Profesional de Ingeniera Industrial

AUTOR

Katherine PÉREZ LÓPEZ

ASESOR

Edgar Cruz RUIZ LIZAMA

Lima, Perú

2018



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Pérez, K. (2018). *Propuesta de mejora para notificar las deudas por pagos inadecuados efectuados por el sistema previsional a los pensionistas*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ingeniería Industrial, Escuela Profesional de Ingeniería Industrial]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

(Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA)

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

ACTA N°031-VDAP-FII-2018

SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERA INDUSTRIAL

El Jurado designado por la Facultad de Ingeniería Industrial, reunido en acto público en el Auditorio de la Facultad de Ingeniería Industrial, el día **jueves 27 de septiembre de 2018**, a las 10:00 horas, dio inicio a la sustentación de la tesis:

“PROPUESTA DE MEJORA PARA NOTIFICAR LAS DEUDAS POR PAGOS INADECUADOS EFECTUADOS POR EL SISTEMA PREVISIONAL A LOS PENSIONISTAS”

Que presenta la Bachiller:

PÉREZ LÓPEZ KATHERINE

Para optar el Título Profesional de Ingeniera Industrial en la Modalidad: **Ordinaria**.

Luego de la exposición, absueltas las preguntas del Jurado y siendo las 11:00 horas se procedió a la evaluación secreta, habiendo sido APROBADA por UNANIMIDAD con la calificación promedio de Diecisiete, lo cual se comunicó públicamente.

Ciudad Universitaria, 27 de septiembre del 2018


MG. SALAS BACALLA JULIO ALEJANDRO
Presidente


ING. MORALES DA COSTA OSCAR ABRAHAM
Miembro


ING. MALCA CHUQUIRUNA RAQUEL BEATRIZ
Miembro


MG. RUIZ LIZAMA EDGAR CRUZ
Asesor

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de tesis a mis padres Eriberto y Rosario, por su apoyo incondicional en cada etapa de mi vida, por darme fuerzas cuando no las tuve, por su constante dedicación para con mi persona, y por amarme con todo su corazón pese a mis defectos y virtudes.

También dedico este proyecto a mis hermanos por ser mi guía, mi modelo a seguir, por decirme las palabras perfectas en el momento oportuno, y por sentir que cada objetivo alcanzado es de todos.

¡Gracias familia!

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la oportunidad de llegar hasta esta etapa de mi vida y ser la fuerza interna que me impulsa a lograr los objetivos planteados, a mis padres por otorgarme su apoyo incondicional y ser mi soporte día a día, a mis hermanos por brindarme las herramientas y los medios necesarios para continuar, a mi abuelita por cada palabra de aliento. Al supervisor por darme la oportunidad de desarrollarme laboralmente. A mi alma máter UNMSM por permitirme estar 5 años, a la FII, los docentes por brindarme los conocimientos y las herramientas necesarias para desarrollar mi carrera profesional, y a los asesores Mg. Edgar Ruiz e Ing. Raquel Malca quienes me han guiado a lo largo del desarrollo de la tesis.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO	III
RESUMEN.....	X
ABSTRACT.....	XII
INTRODUCCIÓN.....	XIV
CAPITULO 1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.1. Descripción de la realidad del problema	1
1.2. Definición del Problema	2
1.2.1. <i>Problema General</i>	2
1.2.2. <i>Problemas Específicos</i>	2
1.3. Justificación e importancia de la investigación.....	3
1.3.1. <i>Justificación Teórica</i>	3
1.3.2. <i>Justificación Práctica</i>	3
1.3.3. <i>Justificación metodológica</i>	3
1.4. Objetivos de la Investigación.....	3
1.4.1. <i>Objetivo General</i>	3
1.4.2. <i>Objetivos Específicos</i>	3
CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO.....	5
2.1. Antecedentes de la Investigación	5
2.2. Base Teóricas.....	8
2.2.1. <i>Lean Six Sigma</i>	8
2.2.1.1. <i>Lean</i>	8
2.2.1.2. <i>Six Sigma</i>	16
2.2.1.3. <i>Diferencias de Lean y Six Sigma</i>	18
2.2.1.4. <i>Lean Six Sigma</i>	18
2.2.1.5. <i>Lean Six Sigma en la administración pública</i>	22
2.2.1.6. <i>Fases de Lean Six Sigma</i>	23
2.2.1.7. <i>Aplicación</i>	29
2.2.2. <i>Sistema Previsional</i>	32
2.2.2.1. <i>Sistema Nacional de Pensiones</i>	33
2.2.2.2. <i>Sistema Privado de Pensiones</i>	33
2.2.3. <i>Pagos inadecuados</i>	34
2.2.3.1. <i>Pago indebido</i>	35
2.2.3.2. <i>Pago en exceso</i>	37
2.2.4. <i>Notificación de documentos</i>	38
2.2.4.1. <i>Eficacia del acto administrativo</i>	38
2.2.4.2. <i>Obligación de notificar</i>	39
2.2.4.3. <i>Dispensa de notificación</i>	39
2.2.4.4. <i>Modalidades de notificación</i>	40
2.2.4.5. <i>Plazo y contenido para efectuar la notificación</i>	41

2.3.	Marco conceptual	42
2.3.1.	Objetivo estratégico	42
2.3.2.	Procesos.....	43
2.3.2.1.	Orientación y recepción.....	43
2.3.2.2.	Verificación.....	44
2.3.2.3.	Precalificación.....	45
2.3.2.4.	Calificación.....	46
2.3.2.5.	Control de calidad	47
2.3.2.6.	Mensajería.....	47
2.3.3.	Principales sistemas informáticos utilizados.....	49
2.3.4.	Equipos de trabajo	54
2.3.4.1.	Equipos de Trabajo Interno	54
2.3.4.2.	Equipos de Trabajo Externo.....	56
2.3.5.	Prestaciones	57
2.3.5.1.	El Régimen del Decreto Ley N ^a 19990 o Sistema Nacional de Pensiones y Ley N ^a 20530 o “Cedula Viva”.....	58
2.3.5.2.	Sistema Privado de Pensiones.....	59
2.3.6.	Pagos indebidos y pagos en exceso.....	60
2.3.6.1.	Pago indebido.....	60
2.3.6.2.	Pago en exceso.....	63
2.3.7	Proceso de notificación.....	66
2.3.8	Aplicación de la metodología Lean Six Sigma en el Sistema Previsional.....	67
2.4.	Glosario.....	68
CAPITULO 3.	FORMULACION DE HIPOTESIS	70
3.1.	Hipótesis General.....	70
3.2.	Hipótesis Específicas.....	70
3.3.	Variables	70
3.4.	Matriz de Consistencia	71
CAPITULO 4.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	73
4.1	Tipo de investigación	73
4.2	Diseño de la Investigación	73
4.2.1	Definir.....	74
4.2.2	Medir.....	76
4.2.3	Analizar.....	80
4.2.4	Mejorar.....	84
4.2.5	Controlar.....	89
4.3	Población y muestra	90
4.4	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	90
4.4.1	Técnicas para la recolección de datos.....	90
4.4.2	Instrumentos para la recolección de datos.....	90
4.5	Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	91
4.5.1	Análisis de datos para el cálculo de los indicadores del problema general.....	91

4.5.2	<i>Análisis de datos para el cálculo de los indicadores de los problemas específicos.</i>	95
CAPITULO 5.	ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS	99
5.1.	Presentación de resultados	99
5.2.	Contrastación de Hipótesis	100
CAPITULO 6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	103
6.1	Conclusiones	103
6.2	Recomendaciones	104
BIBLIOGRAFÍA...		105
ANEXOS		109

INDICE DE CUADROS

CUADRO N° 2-1. DIFERENCIAS DE LEAN Y SIX SIGMA	18
CUADRO N° 2-2. RESULTADO DE LA ENCUESTA	30
CUADRO N° 2-3. CASOS DE EXITO	31
CUADRO N° 2-4. OBJETIVOS ESTRATEGICOS	42
CUADRO N° 2-5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DE REAPRO	49
CUADRO N° 2-6. RESUMEN DE LAS PRESTACIONES OTORGADAS POR EL SISTEMA NACIONAL DE PENSIONES	58
CUADRO N° 2-7. RESUMEN DE LAS PRESTACIONES OTORGADAS POR EL SISTEMA PRIVADO DE PENSIONES	59
CUADRO N° 3-1. MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	71
CUADRO N° 4-1. DOCUMENTOS QUE NOTIFICAN DEUDAS A LOS PENSIONISTAS, CONSIDERANDO PERIODO ENERO A MAYO DEL 2017.....	74
CUADRO N° 4-2. PDF – SISTEMA PREVISIONAL	75
CUADRO N° 4-3. EXPEDIENTES QUE PRESENTAN DEUDA POR PAGO INDEBIDO Y PAGO EN EXCESO.....	81
CUADRO N° 4-4. CANTIDAD DE EXPEDIENTES (PRESENTA DEUDA POR PAGO INDEBIDO Y/O PAGO EN EXCESO) QUE HAN SIDO Y NO HAN SIDO NOTIFICADOS ..	82
CUADRO N° 4-5. CANTIDAD DE DOCUMENTOS QUE SUSTENTAN LA DEUDA POR PAGOS INADECUADOS	83
CUADRO N° 4-6. DOCUMENTOS QUE FALTAN REALIZAR SU MENSAJERIA	85
CUADRO N° 4-7. NO PRESENTAR DOCUMENTOS QUE INFORME AL ASEGURADO LA DEUDA	86
CUADRO N° 4-8. INCIDENCIAS DURANTE EL AÑO 2017.....	87
CUADRO N° 4-9. CUADRO DE PRODUCCION	87
CUADRO N° 4-10. CANTIDAD DE EXPEDIENTES QUE NO PRESENTAN DOCUMENTOS QUE INFORME AL ASEGURADO LA DEUDA - AÑO 2017.....	89
CUADRO N° 4-11. CANTIDAD DE EXPEDIENTES CALIFICADOS POR MES	92
CUADRO N° 4-12. CANTIDAD PROMEDIO DE DIAS TRANSCURRIDOS POR MES	93
CUADRO N° 4-13. CANTIDAD DE DOCUMENTOS NOTIFICADOS POR MES.....	94
CUADRO N° 4-14. TIEMPO EMPLEADO PARA CALIFICAR POR EXPEDIENTE	96
CUADRO N° 4-15. INCIDENCIAS POR MES DURANTE EL AÑO 2017.....	97
CUADRO N° 5-1. RESULTADOS OBTENIDOS.....	99

INDICE DE FIGURAS

FIGURA N° 2-1. SISTEMA DE PRODUCCION DE TOYOTA	10
FIGURA N° 2-2. LA FILOSOFÍA LEAN EN DIFERENTES SECTORES ECONÓMICOS ...	14
FIGURA N° 2-3. LEAN SIX SIGMA	20
FIGURA N° 2-4. FASES DE LEAN SIGMA	23
FIGURA N° 2-5. SISTEMA DE REPARTO	33
FIGURA N° 2-6. SISTEMA DE CAPITALIZACION INDIVIDUAL	34
FIGURA N° 2-7. PROCESO DE INTERFAZ	44
FIGURA N° 2-8. DIAGRAMA DE PROCESOS DEL SISTEMA PREVISIONAL	48
FIGURA N° 2-9. LA INTERACCION EN LOS PRINCIPALES SISTEMAS INFORMATICOS: NSTD Y NSP	53
FIGURA N° 2-10. PROVEEDORES DEL SISTEMA PREVISIONAL	57
FIGURA N° 2-11. PAGOS INDEBIDOS Y PAGOS EN EXCESO	64
FIGURA N° 2-12. PROCESO DE PAGOS INDEBIDOS Y PAGOS EN EXCESO	65
FIGURA N° 4-1. PROCESOS EN EL SISTEMA PREVISIONAL	76
FIGURA N° 4-2. PROCESOS EN EL SISTEMA PREVISIONAL	77
FIGURA N° 4-3. DIAGRAMA SIPOC –PAGOS INDEBIDOS Y PAGOS EN EXCESO	79
FIGURA N° 4-4. CANTIDAD DE DOCUMENTOS QUE SUSTENTAN LA DEUDA POR MES - AÑO 2017	83
FIGURA N° 4-5. CINCO PORQUES – CAUSA RAIZ DE LOS DOCUMENTOS QUE FALTAN REALIZAR SU MENSAJERIA.	84
FIGURA N° 4-6. CINCO PORQUES – CAUSA RAIZ DE NO PRESENTAR DOCUMENTOS QUE INFORME AL ASEGURADO LA DEUDA.	85
FIGURA N° 4-7. VARIACION DE LA CANTIDAD DE EXPEDIENTES QUE NO PRESENTAN DOCUMENTOS QUE INFORME AL ASEGURADO LA DEUDA - AÑO 2017	88
FIGURA N° 4-8. CANTIDAD DE EXPEDIENTES QUE NO PRESENTA DOCUMENTOS QUE INFORME AL ASEGURADO LA DEUDA.	89
FIGURA N° 4-9. CANTIDAD DE EXPEDIENTES CALIFICADOS POR MES	92
FIGURA N° 4-10. CANTIDAD PROMEDIO DE DIAS TRANSCURRIDOS POR MES	94
FIGURA N° 4-11. CANTIDAD DE EXPEDIENTES CALIFICADOS Y NOTIFICADOS POR MES	95
FIGURA N° 4-12. TIEMPO EMPLEADO PARA CALIFICAR POR EXPEDIENTE	96
FIGURA N° 4-13. INCIDENCIAS POR MES DURANTE EL AÑO 2017	98

INDICE DE ANEXO

ANEXO N° 1. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA SIX SIGMA EN EL ÁMBITO ADMINISTRATIVO	109
ANEXO N° 2. PROCESO DE ORIENTACIÓN Y RECEPCIÓN.....	111
ANEXO N° 3. PROCESO DE VERIFICACIÓN.....	112
ANEXO N° 4. PROCESO DE PRECALIFICACIÓN.....	113
ANEXO N° 5. PROCESO DE CALIFICACIÓN.....	114
ANEXO N° 6. PROCESO DE CONTROL DE CALIDAD	115
ANEXO N° 7. PROCESO DE MENSAJERIA	116
ANEXO N° 8. INTERACCION DE LOS PROCESOS (1/3).....	117
ANEXO N° 9. EQUIPOS DE TRABAJO EXTERNO.....	120
ANEXO N° 10. PRINCIPALES CONSIDERACIONES GENERALES.....	121
ANEXO N° 11. CANTIDADES DE DEUDAS POR PAGOS INDEBIDOS Y/O PAGOS EN EXCESO HASTA MAYO 2017.....	122
ANEXO N° 12. CANTIDADES DE DEUDAS POR PAGOS INDEBIDOS Y/O PAGOS EN EXCESO HASTA JUNIO 2017.....	122
ANEXO N° 13. CANTIDADES DE DEUDAS POR PAGOS INDEBIDOS Y/O PAGOS EN EXCESO HASTA JULIO 2017	123
ANEXO N° 14. CANTIDADES DE DEUDAS POR PAGOS INDEBIDOS Y/O PAGOS EN EXCESO HASTA JULIO 2017	123
ANEXO N° 15. CANTIDADES DE DEUDAS POR PAGOS INDEBIDOS Y/O PAGOS EN EXCESO HASTA SEPTIEMBRE 2017	124
ANEXO N° 16. CANTIDADES DE DEUDAS POR PAGOS INDEBIDOS Y/O PAGOS EN EXCESO HASTA OCTUBRE 2017.....	124
ANEXO N° 17. CANTIDADES DE DEUDAS POR PAGOS INDEBIDOS Y/O PAGOS EN EXCESO HASTA NOVIEMBRE 2017.....	125
ANEXO N° 18. CANTIDADES DE DEUDAS POR PAGOS INDEBIDOS Y/O PAGOS EN EXCESO HASTA DICIEMBRE 2017.....	125
ANEXO N° 19. INCIDENCIAS DURANTE LA CALIFICACION DEL EXPEDIENTE EN LOS SISTEMAS NSTD Y NSP	126
ANEXO N° 20. CANTIDAD DE EXPEDIENTES CALIFICADOS POR DIA.....	127

RESUMEN

El presente proyecto se realiza a fin de identificar las causas por las cuales el Sistema Previsional no ha notificado el documento que sustenta la deuda por pago indebido y/o pago en exceso al administrado, en ese sentido se orienta a mejorar los equipos de trabajo tanto interno (calificadores) como externo (proveedores) en el Sistema Previsional.

En el capítulo I se detalla la realidad del problema, se especifica el problema general y los problemas secundarios del contexto actual. Además, se justifica la investigación; debido a la aplicación de una metodología idónea para la institución. Finalmente se señala los objetivos planteados a ser alcanzados en el presente proyecto.

En el capítulo II se realiza el estudio teórico referente al Sistema Previsional y el surgimiento de los pagos inadecuados, considerándose pagos indebidos y/o pagos en exceso efectuados por el Sistema Previsional a los administrados. Además, la importancia de notificar los documentos que sustentan la deuda y como mejorarlo tomando como marco de referencia la metodología Lean Six Sigma.

En el capítulo III se plantean las hipótesis general y específicos en base al problema definido, para luego identificar las variables independientes y dependientes, los mismos que se pueden apreciar mediante la matriz de consistencia.

En el capítulo IV se desarrolla el diseño de la metodología utilizado en este proyecto aplicando la filosofía DMAIC (Define, measure, analyse, improve, control), también se señala los instrumentos utilizados para la recolección de información y, la técnica de procesamiento de la información y el análisis de datos a fin de realizar el cálculo de los indicadores del problema general y específico.

En el capítulo V se presentan los resultados obtenidos de cada indicador planteado en la matriz de consistencia y, tomando en cuenta dichos valores

obtenidos y el estudio teórico realizado en el Sistema previsional se realiza la contrastación de hipótesis.

En el capítulo VI se presentan las conclusiones obtenidas después de haber aplicado la metodología Lean Six Sigma, además se detallan las recomendaciones sugeridas, a fin de generar mejoras en el proceso de notificación del documento.

Palabras claves: Sistema Previsional, pago indebido, pago en exceso, administrado, Lean Six Sigma, DMAIC, notificación.

ABSTRACT

The present project is carried out with the objective of identifying the causes for which the Pension System has not notified the document that sustains the debt for undue payment and / or payment in excess to the administered, in that sense, it is aimed at improving both internal (qualifiers) and external (suppliers) work teams in the Pension System.

In Chapter I details the reality of the problem, specifies the general problem and the secondary problems of the current context. In addition, the investigation is justified due to the application of a suitable methodology for the institution. Finally, the objectives set to be achieved in the present project are indicated.

In Chapter II, the theoretical study is made regarding the Pension System and the emergence of inadequate payments, considering undue payments and / or excess payments made by the Pension System to the administered. In addition, the importance of notifying the documents that support the debt and how to improve it using the Lean Six Sigma methodology as a frame of reference.

In chapter III the general and specific hypotheses are presented based on the defined problem, to then identify the independent and dependent variables, which can be seen through the consistency matrix.

In Chapter IV, he develops the design of the methodology used in this project by applying the DMAIC philosophy (Define, measure, analyze, improve, control), it also indicates the instruments used for the collection of information and the information processing technique and analysis of data to perform the calculation of the indicators of the general and specific problem.

In Chapter V presents the results obtained from each indicator raised in the consistency matrix and, taking into account said obtained values and the theoretical study carried out in the Pension System, the hypothesis is tested.

In Chapter VI, presents the conclusions obtained after applying the Lean Six Sigma methodology, as well as the suggested recommendations, in order to generate improvements in the document notification process.

Keywords: pension system, undue payment, overpayment, notification, administered, Lean Six Sigma, DMAIC.

INTRODUCCIÓN

En el contexto actual, las instituciones públicas han realizado pagos inadecuados considerándose pagos indebidos y/o pagos en exceso a los administrados, los cuales no han sido notificados representando una pérdida económica para la institución.

La notificación es la acción de comunicar formalmente una resolución o dar una noticia con propósito cierto, es importante realizar dicho trabajo para el debido proceso administrativo. Es por ello que varias instituciones han optado por la tercerización subcontratando dicho servicio y centrándose en sus actividades centrales.

Sin embargo, algunas de las instituciones no han considerado el desconocimiento del proveedor ante ciertos procesos que se desarrollan internamente ocasionando la demora en realizar la notificación del documento que sustenta la deuda.

En el Sistema Previsional, la notificación del documento que sustenta la deuda por pagos inadecuados es fundamental para el debido proceso administrativo; sin embargo, surgen demora debido al desconocimiento del proveedor ante ciertos procesos que se desarrollan internamente, y en otros casos, no se llega a notificar la deuda por la demora de los equipos de trabajo durante el proceso de calificación del expediente ocasionando que los documentos no sean emitidos a tiempo.

En ese sentido, la presente investigación tiene como objetivo identificar las causas que no han permitido notificar las deudas por pagos inadecuados, considerándose pagos indebidos y/o pagos en exceso efectuados por el Sistema Previsional a los pensionistas, usando como marco de referencia la metodología Lean Six Sigma. La finalidad del estudio está orientada a mejorar los equipos de trabajo que intervienen de manera directa o indirecta en la notificación del documento.

CAPITULO 1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El presente capítulo está dirigido a plantear el problema de investigación, la justificación y los objetivos del estudio.

1.1. Descripción de la realidad del problema

Durante los últimos años, la acumulación de notificaciones, resoluciones y otros documentos pendientes de notificación ha sido el problema para la continuidad del proceso administrativo en una institución pública y/o privada, es por ello que varias instituciones han optado por la tercerización subcontratando aquellas tareas que no forman parte de su núcleo diferencial y enfocándose en sus “actividades centrales”. Obregon (2012) afirma:

La tercerización es la contratación de empresas para que desarrollen actividades especializadas u obras, siempre que aquellas asuman los servicios prestados por su cuenta y riesgo; cuenten con sus propios recursos financieros, técnicos o materiales; sean responsables por los resultados de sus actividades y sus trabajadores estén bajo su exclusiva subordinación (págs. VI - 1).

Sin embargo, algunas empresas no han considerado las desventajas, como el desconocimiento del proveedor ante ciertos procesos que se llevan a cabo en la institución y por ende la importancia de notificar el documento ocasionando la demora respectiva.

La notificación es un proceso esencial, por el cual se practica una comunicación oficial y fehaciente al interesado(s) en una resolución, notificación o acuerdo administrativo; por lo tanto, resulta de vital importancia que los documentos sean informados y en el tiempo oportuno. Así mismo la institución debe tener control sobre los documentos que son notificados y aún más cuando dicho escrito informa que la persona presenta deuda con una determinada entidad.

En el Sistema Previsional, la notificación del documento que sustenta la deuda por pagos inadecuados es fundamental para el debido proceso administrativo; sin embargo, surgen demora en la notificación de los documentos debido al

desconocimiento de la importancia por parte del proveedor, y en otros casos, no se llega a notificar la deuda por la demora de los equipos de trabajo durante el proceso de calificación del expediente ocasionando que los documentos no sean emitidos a tiempo. El Dr. Arévalo (2008) menciona:

La notificación del acto administrativo no es la simple diligencia de entregar un documento en el domicilio del ciudadano, casi como si repartiera un documento cualquiera, sino que, por el contrario, la notificación es la piedra angular del derecho al debido proceso administrativo (págs. I - 25).

1.2. Definición del Problema

1.2.1. Problema General

¿Por qué no han sido notificadas las deudas por pagos indebidos y/o pagos en exceso efectuados por el Sistema Previsional a los pensionistas?

1.2.2. Problemas Específicos

- a) ¿Cómo el desconocimiento en temas de calificación del expediente influye en la cantidad de expedientes calificados?
- b) ¿Cómo el desconocimiento del módulo de calificación del expediente influye en el trabajo desarrollado por los calificadores al realizar la calificación de los pensionistas?
- c) ¿Cómo mejorar el rendimiento de los Equipos de Trabajo Externo¹ que intervienen de manera directa en la notificación del documento que sustenta la deuda por pago indebido y/o pago en exceso a los pensionistas?
- d) ¿Cómo mejorar el rendimiento de los Equipos de Trabajo Interno² que intervienen de manera indirecta en la notificación del documento que sustenta la deuda por pago indebido y/o pago en exceso a los pensionistas?

¹ Son grupos de trabajo tercerizado por el Sistema Previsional que están conformado por los proveedores quienes realizan la notificación del documento.

² Son grupos de trabajo del Sistema Previsional quienes se encargan de emitir los documentos para su posterior notificación.

1.3. Justificación e importancia de la investigación

1.3.1. Justificación Teórica

Esta investigación se realiza con el propósito de identificar las causas que no han permitido notificar las deudas por pagos indebidos y/o pagos en exceso a los pensionistas aplicando para ello la metodología Lean Six Sigma considerándose como una herramienta idónea ya que propone las mejoras necesarias ante un determinado problema a través de cinco fases: Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar, los cuales son utilizados en el presente trabajo.

1.3.2. Justificación Práctica

La presente investigación se realiza porque existe la necesidad de mejorar la notificación sobre las deudas por pagos indebidos y/o pagos en exceso, con la finalidad de recuperar el adeudo por parte del Sistema Previsional, cumpliendo de esa manera las metas institucionales.

1.3.3. Justificación metodológica

La elaboración de los diagramas de procesos, diagramas de flujo y/o mapas conceptuales podrá ser utilizada por los usuarios para las diversas actividades que se realizan.

1.4. Objetivos de la Investigación

1.4.1. Objetivo General

Analizar las causas por los cual no han sido notificados los documentos que sustentan las deudas por pagos indebidos y/o pagos en exceso efectuados por el Sistema Previsional a los pensionistas y tener conocimiento sobre el surgimiento de las mismas.

1.4.2. Objetivos Específicos

- a) Determinar como el desconocimiento en temas de calificación del expediente influye en la cantidad de expedientes calificados. (P1)
- b) Determinar como el desconocimiento del módulo de calificación del expediente influye en la calificación de los pensionistas determinado como deuda por pagos indebidos y/o pagos en exceso. (P2)

- c)** Identificar los principales Equipos de Trabajo Externo que intervienen de manera directa en la notificación del documento (producto de la calificación del expediente considerado como deudas por pago indebido y/o pago en exceso) y establecer las mejoras necesarias con la finalidad de aumentar su eficiencia. (P3)
- d)** Identificar los principales Equipos de Trabajo Interno que intervienen de manera indirecta en la notificación del documento (producto de la calificación del expediente considerado como deudas por pago indebido y/o pago en exceso) y establecer las mejoras necesarias con la finalidad de aumentar su eficiencia. (P4)

CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO

La demora en la notificación de los documentos que sustentan la deuda por pago indebido y/o pago en exceso efectuados por el Sistema Previsional a los pensionistas da pie analizar cuáles fueron las causas por los cuales no se han notificado a tiempo y luego encontrar las mejoras necesarias, ante ello se plantea aplicar la metodología Lean Six Sigma.

Con el fin de elaborar un análisis descriptivo sobre la aplicación de la metodología Lean Six Sigma en el Sistema Previsional a estudiar, será necesario conocer la teoría de diversos autores sobre la aplicación de la metodología en el ámbito administrativo.

2.1. Antecedentes de la Investigación

- a)** Ariadna & Alejandro (2016) realizaron la investigación: Six Sigma en procesos administrativos, en la ciudad de Buenos Aires – Argentina, a través de este libro los autores dan a conocer que esta metodología no solo debe asociarse a la mejora de procesos industriales de grandes empresas sino también en los procesos administrativos y de servicios.

La editorial Dunken menciona que el libro pretende “demostrar una de las tantas posibles aplicaciones de la metodología Six Sigma en ámbitos no del todo “convencionales” para esta herramienta y contribuir de esta manera a que la metodología Six Sigma se siga difundiendo más allá de las fábricas”

La metodología Six Sigma tradicionalmente es aplicada en procesos industriales; sin embargo, a través de este libro se rompe con el paradigma demostrando que la aplicación de la metodología es mucho más amplia.

- b)** Fekete, Hulvej & Uramova (2014) realizaron la investigación: Application of Six Sigma Project in the administrative processes, en la Universidad Comenius en Bratislava - Eslovaquia; en donde los autores señalan que “la aplicación del concepto Six Sigma en procesos administrativos es bastante nuevo y cada aplicación exitosa proporciona un buen ejemplo. Cuando se aplica correctamente, puede traer resultados notablemente positivos”. El proyecto se ha aplicado en el departamento de una empresa de contabilidad, en donde el problema principal era la falta de información sobre las medidas de

procedimiento, la comunicación incompleta entre los departamentos y facturas emitidas con datos incompletos. Al utilizar la metodología Six Sigma se obtiene resultados positivos en la empresa reflejándose una mayor eficiencia y calidad en los servicios brindados.

- c)** Chiaburu (2014) realizó el proyecto: Lean Six Sigma en las Administraciones Públicas, en la Universidad de Cantabria en la Ciudad de Santander – España, para optar el grado de Máster en Empresas y Tecnología de la Información, en donde el autor concluye que “Para las entidades del sector público las oportunidades son grandes, pero sólo si hay un análisis y comprensión correcta de los obstáculos para su implementación. Los empleados de todos los niveles deben participar en la mejora y los líderes de la organización deben concienciarles que cada empleado saldrá beneficiado con la implementación de Lean Six Sigma. Asimismo, su integración debe ser cuidadosamente nutrida dentro de la organización”

En dicho trabajo se realiza una contextualización y un estudio de la eficacia actual de los procesos en las administraciones públicas y como la metodología Six Sigma influyen en la competitividad y mejora de esos procesos.

El autor también analiza cómo podría implementarse esta metodología y los beneficios que pueden derivarse de su implementación.

- d)** Nieto (2014) realizó la investigación: Implementación de la metodología seis sigma para el mejoramiento continuo del proceso de venta de servicios tecnológicos y comunicacionales en Ecuadortelecom S.A, en la Universidad Politécnica Salesiana en Guayaquil – Ecuador, en donde el autor menciona que “La aplicación de la metodología Seis Sigma en las áreas comerciales brinda la oportunidad de incorporar a la gestión de la calidad total dentro de los procesos que la actividad requiere. La incorporación de métricas que permiten el constante monitoreo de cada uno de los procesos permite disminuir los errores aumentando las eficiencias y productividad”.

Esta investigación se realiza en la empresa Ecuadortelecom S. A, en donde el problema principal es que el cliente está recibiendo el producto con muchos días posterior a lo establecido conforme al contrato de suscripción de servicio por parte del mismo causando malestar e incomodidad por el retraso. Al aplicar la

metodología Six Sigma se reducirá los defectos de los productos o servicios que se entrega al cliente logrando la mejora continua.

- e) Prazola, Saldaña & Prazola (2013) realizaron la investigación: Seis Sigma, una herramienta útil en el área de la administración financiera: Caso de una empresa maquiladora al lograr utilidades en tipos de cambio por cuentas en dólares y tasas de interés por inversiones, en la Universidad del Valle de Atemajac en la ciudad de Guadalajara – México; en donde los autores señalan que “Al aplicar la metodología Seis Sigma, la cual por desconocimiento se asume que solo es adecuada para las áreas de producción y/o para los ingenieros o técnicos, se hizo conciencia con los resultados obtenidos que siempre será bueno administrar los recursos pero será mejor si se utilizan las técnicas y/o métodos adecuados, según el recurso de que se trate, no importando el área de la organización. Por otro lado, se encontró que los trabajos que ya se llevaban a cabo son de utilidad pues tan solo había que hacerlo de acuerdo a una metodología específica y no por meras conjeturas o suposiciones, al fin y al cabo, subjetividades no caben en una toma de decisiones en las organizaciones”.

Para los autores la aplicación de la metodología tiene como fin mejorar los procesos para generar ahorros, mayores ingresos por utilidades o detección de costos y gastos ocultos ocasionando que se modificara algunas actividades en las áreas involucradas de manera directa o indirectamente en los procesos.

- f) Göransson & Tunovic (2012) realizaron la investigación: Process improvement in an office environment using Lean Six Sigma, en el Departamento de Materiales y Tecnología de Fabricación de la Universidad Tecnológica de Chalmers en Gotemburgo – Suecia; en donde los autores señalan que “Al usar el ciclo DMAIC estructurado de Six Sigma y combinarlo con los principios Lean, se analizaron los procesos en el Departamento de importación oceánica con el objetivo de encontrar el potencial de mejora, haciendo uso de las herramientas cualitativas y cuantitativas, se encontraron las mejoras y se propusieron contraataques apropiados. Estas áreas a menudo contenían barreras de comunicación, así como grandes cantidades de retrabajo”.

El proyecto se aplicó en el Departamento de importación oceánica en Panalpina en Gotemburgo, Suecia, en el cual se observó una gran carga de trabajo y reprocesos en sus diferentes oficinas de trabajo. Al usar Lean Six Sigma, el proyecto se conectó a un programa de mejora continua en las oficinas dentro de Panalpina. A través de esta metodología se identificaron áreas problemáticas y la orientación sobre cómo manejarlas, pues esta es una manera de medir un proceso que da una posibilidad de predecir problemas para que se puedan aplicar contramedidas adecuadas.

2.2. Base Teóricas

2.2.1. Lean Six Sigma

Para entender el concepto de la metodología Lean Six Sigma, es necesario tener conocimiento sobre cada uno de las herramientas que lo conforman: Lean y Six Sigma.

2.2.1.1. Lean

a) Concepto

Según Hernández menciona que:

“Lean” es una filosofía de operación que se basa en el mejoramiento continuo a través de la eliminación de desperdicios en todos los procesos en una empresa; básicamente busca reducir el tiempo entre la demanda del cliente y su satisfacción eliminando desperdicios dentro del sistema.

La filosofía “Lean”, conduce a una visión integrada de la cultura y la estrategia para atender al cliente final con alta calidad, bajo costo y tiempo de entrega, produciendo exactamente lo que el cliente final quiere, cuando lo quiere, donde lo quiere, a un costo mínimo y precio justo. Siendo el cliente final quien determina si el servicio o producto que la empresa entrega tiene valor o no (2012, pág. 26).

Según Moreno considera que:

Lean es más que un conjunto de herramientas y prácticas. Éstas, emanan de una serie de principios que deben calar en la cultura de la organización antes que cualquier otra cosa. Más allá de la implantación mimética de un conjunto de herramientas, Lean implicará la transformación de la

organización, comenzando precisamente por la adopción de sus principios (2010, pág. 34).

Lean es la metodología que permite mejorar los procesos eliminando pasos innecesarios (desperdicios) que no agregan valor al producto o servicio final. Salgado menciona que:

Lean es un sistema de gestión de procesos que reestructura y mejora los procesos eliminando pasos innecesarios, a los que llamaremos de ahora en adelante desperdicios. ***Desperdicio** es cualquier actividad que utiliza recursos, pero que no aporta ningún valor al proceso o a su salida* (2013).

Según Salgado (2013) hay cuatro conceptos clave y básicos que se requieren en toda organización que vaya a adoptar la filosofía Lean y quiera hacerlo con éxito:

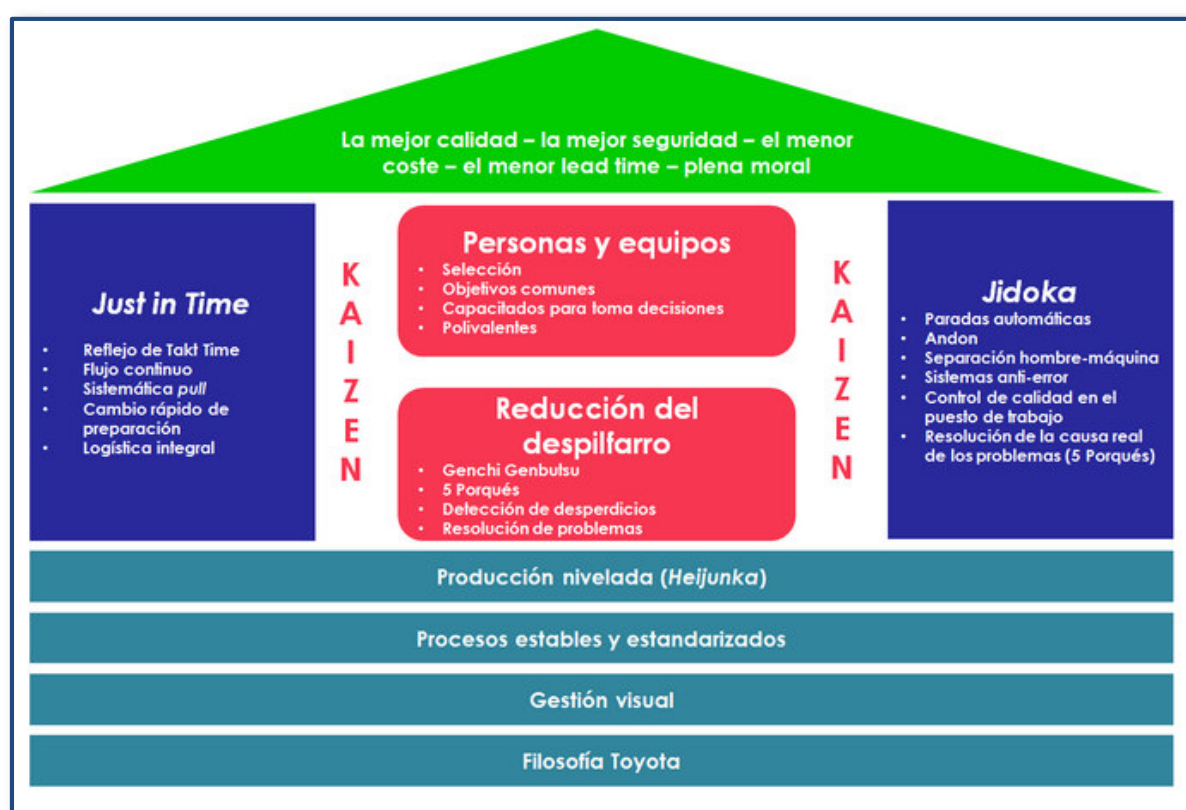
1. **Valor:** El valor es definido en última instancia por el cliente, y es una medida de cómo de bien un producto o servicio satisface las necesidades de los clientes. La gestión debe identificar lo que crea valor, tal y como lo define el cliente, en un proceso o producto.
2. **Cadena de valor:** La cadena de valor son todas las actividades y procesos implicadas en producir un producto final con valor, tal y como lo define el cliente. Identificar la cadena de valor permite a los managers reconocer dónde se puede realizar mejoras y dónde la cadena de valor puede optimizarse eliminando los desperdicios.
3. **Pull:** Aplicar la filosofía Lean en una organización significa migrar a un sistema donde los clientes tiren (pull) o demanden los productos a través de la cadena de valor. Esto significa que la organización fabrica lo que los clientes piden, y tal y como lo piden, en vez de producir una serie de bienes basados en predicción de ventas y previsión del mercado. Una vez que el valor ha sido definido, y la cadena de valor identificada, los productos pueden ser demandados a través de la cadena de valor en vez de colocados o empujados (push).
4. **Perfección:** Las organizaciones deberían pretender la mejora continua en los procesos y productos. Esto significa revisar los procesos y las necesidades de los clientes para tratar de conseguir el producto o

servicio ideal tal y como lo demanda el cliente. Una vez que los productos con valor están siendo demandados a través de la cadena de valor, los procesos implicados deberían ser revisados y optimizados dentro de un ciclo de mejora continua.

b) Elementos característicos

Una manera de representar los elementos característicos del sistema Lean es “La Casa”. El siguiente diagrama muestra la casa de Toyota Lean, el cual fue desarrollado por Fujio Cho y expuesta por Liker en su libro *The Toyota Way* (2004, págs. 26-30).

FIGURA N° 2-1. SISTEMA DE PRODUCCION DE TOYOTA



Fuente: *The Toyota Way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. Autor: Jeffrey K. Liker (2004).

Cada elemento característico tiene un papel primordial para el desarrollo de la filosofía Lean.

Según Moreno (2010) menciona que:

El techo, representa los objetivos que se persiguen, mejor calidad, menores costes, etc. Los pilares sobre los que se apoya son Just-in-Time (producir lo que se necesita y cuando se necesita) y Jidoka (calidad inherente al proceso de producción). En el centro, la mejora continua, reducir el desperdicio gracias a la participación de las personas y equipos. La base sobre la que se sostiene todo el sistema será la filosofía, en primer lugar y conceptos como la gestión visual, la estandarización y el nivelado de la producción (pág. 35).

c) Objetivos

Moreno (2010) considera que:

Su objetivo fundamental es la satisfacción del cliente, mediante la entrega de productos y servicios de calidad que son lo que el cliente necesita, cuando lo necesita en la cantidad requerida al precio correcto y utilizando la cantidad mínima de materiales, equipamiento, espacio, trabajo y tiempo.

Para lograrlo, los fundamentos del enfoque Toyota son la eliminación del sistema de producción de todo aquello que no añade valor al cliente y el mayor aprovechamiento de la experiencia e inteligencia de las personas, a través de la polivalencia y de su participación en la mejora continua.

Así, lo primero que hay que determinar es precisamente cómo lograr esta satisfacción: qué es valor en términos del cliente. En cualquier proceso, añadirá valor toda aquella transformación (física o de la información) del producto, servicio o actividad en algo que quiera el cliente (pág. 33)

d) Principios

Un aporte interesante para entender mejor la filosofía Lean fue realizada por el profesor Liker de la Universidad de Michigan en su libro *The Toyota Way* (2004, págs. 26-30) donde muestra la filosofía del pensamiento Lean en 14 principios:

1. Basa las decisiones de negocio en el largo plazo, incluso a expensas de las pérdidas financieras a corto plazo.

2. Crea un flujo de proceso continuo que saque los problemas a la superficie.
3. Utiliza sistemas Pull para evitar la sobreproducción.
4. Balancea la carga de trabajo (HEIJUNKA)
5. Crea una cultura de “stop the line” (JIDOKA)
6. Estandariza las tareas para poder implementar la mejora continua (KAIZEN).
7. Utiliza control visual para que los problemas sean visibles.
8. Utiliza sólo tecnologías fiables y muy probadas que ayuden a tu gente a tus procesos
9. Formar líderes que comprendan tu trabajo, vivan tu filosofía y la enseñen a otros.
10. Desarrolla personas excepcionales que sigan la filosofía de tu empresa. Respeta a tu red de suministradores y colaboradores (KEIRETSU). Ayúdales a mejorar e imponles retos.
11. Ve y comprueba las cosas por ti mismo (GENCHI GENBUTSU, GEMBA KAIZEN)
12. Toma las decisiones lo más tarde posible. Implementa las acciones lo más pronto posible.
13. Crea una organización que aprende mediante la reflexión constante (HANSEI) y la mejora continua (KAIZEN)
14. Convertirse en una organización que aprende mediante la reflexión constante y la mejora continua.

e) Etapas

Liker menciona cinco pasos para aplicar la filosofía Lean que son expuestos por Chiaburu (2014, pág. 23).

1. Definir el valor del producto

Definir e identificar el valor desde la perspectiva del cliente con el fin de eliminar desperdicios (todo lo que le adicione coste al producto o servicio si agregar valor).

2. Definir e identificar el flujo del proceso

Cada operación, función o actividad debe añadir valor. El objetivo es identificar todas aquellas actividades que no agreguen valor al proceso, con el fin de minimizarlas, modificarlas o eliminarlas del proceso de trabajo.

3. Crear flujo continuo o hacer que el producto fluya sin interrupciones

Los materiales deben pasar de un proceso a otro al ritmo del tiempo que marca el cliente. Hay que conseguir que el producto fluya continuamente agregando valor.

4. Introducir el sistema “pull” en el proceso.

Adoptar un sistema de producción “pull” con el fin de mantener pequeñas cantidades de inventario y evitar la sobreproducción. Otro objetivo que implica es la producción “just in time” que en este contexto supondría enlazar la producción con la demanda. En otras palabras, sólo comenzar un proceso si lo ha pedido el cliente, tratando de dar en todo momento una respuesta rápida a sus peticiones.

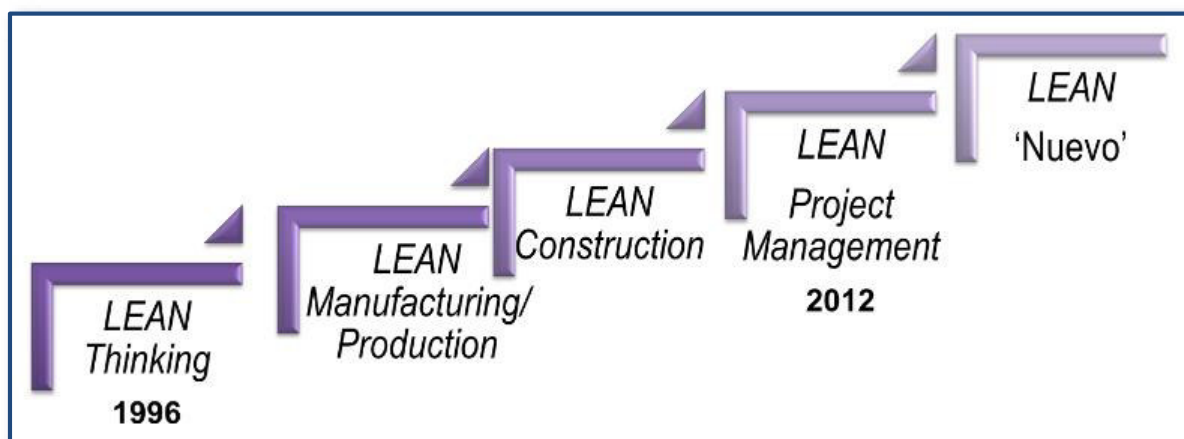
5. Perseguir la perfección

Es necesario establecer actividades para mejorar, ya que en el enfoque Lean, la perfección no sólo significa librar de defectos y errores los procesos y productos, también implica la entrega a tiempo de productos que cumplan con los requerimientos del cliente, a un precio justo y con la calidad especificada.

f) Aplicación

La filosofía Lean ha trascendido del sector de la producción a otros sectores. Valencia (2013, pág. 16) menciona el desarrollo que ha tenido la filosofía en los diversos sectores económicos.

FIGURA N° 2-2. LA FILOSOFÍA LEAN EN DIFERENTES SECTORES ECONÓMICOS



Fuente: La filosofía LEAN aplicada en la Gerencia de proyectos. Autor: Sandra P. Valencia Vanegas (2013, pág. 16)

LEAN Manufacturing /Production

Para Garay, Cicedo & Cadavid (2009) citado por Valencia (2013), definen el LEAN Manufacturing como una filosofía empresarial moderna que se concentra en reducir el desperdicio en los procesos operativos con el fin de que estos sean lo más eficientes posible. Es una herramienta sistémica, que logra importantes resultados de productividad en el desempeño global de la compañía.

LEAN Construction

Gonzales, Martinez & Da Fonseca (2009) citado por Valencia (2013), menciona que de los elementos centrales de LEAN Construction es la reinterpretación de la forma en que se comprende la producción en construcción, modificando el conocido modelo de conversión, el cual consiste fundamentalmente en representar el proceso de producción donde los insumos o entradas son transformados en productos o salidas, donde el cambio de las entradas en salidas es tratado como una caja negra.

LEAN Project Management

Azharul & Saviz (2011) citado por Valencia (2013), considera que (...)LEAN Project Management es un resultado amplio de otros principios LEAN y tiene muchas ideas en común. Sin embargo la definición principal de la finalidad del LEAN Project Management es entregar más valor con menos residuos en la ejecución de un proyecto.

LEAN NUEVO

En la actualidad, el Lean ha llegado a sectores públicos como la sanidad y organizaciones gubernamentales conocido como Lean Government.

Lean Government es la adaptación al sector público de las prácticas conocidas como **lean management** que tanto éxito han tenido en el sector industrial. Más concretamente, es la **búsqueda continua de más valor para el ciudadano con menos despilfarro**. Su correcta aplicación mejora notablemente el servicio al ciudadano al ponerse el **foco en sus necesidades**; libera recursos para su mejor utilización, al **eliminar actividades que no añaden valor al ciudadano**; sube la moral del empleado porque se le involucra y se le arma de nuevas técnicas para hacer bien su trabajo; y sobre todo, crea una dinámica organizacional de servicio al ciudadano, de eficiencia y de mejora continua (Escobar, 2013).

Su aplicación ha permitido mejorar los procesos administrativos aumentando la calidad, la transparencia y la velocidad de los procesos, prueba de ello son los resultados obtenidos en diversas empresas. Escobar (2013) menciona que:

Desde diversos servicios del *National Health Service* de Reino Unido, así como departamentos administrativos de múltiples estados y ciudades de Estados Unidos de América, pasando por el Sistema Judicial de Portugal, por mencionar los movimientos más interesantes en algunos países, se está viendo el alcance y sobre todo los magníficos resultados del concepto.

El Lean Government permite a las organizaciones gubernamentales trabajar de forma más eficiente y eficaz mediante la eliminación de los residuos en sus procesos

g) Beneficios

Para Salgado (2013), la aplicación de la filosofía Lean, conlleva los siguientes beneficios:

1. Se reducen los costes globales y de inventario.
2. Se mejoran la eficiencia y la calidad.
3. Se mejora la comunicación entre la compañía y los clientes.

4. Se reducen las necesidades de espacio físico de trabajo e instalaciones.
5. Se facilita la flexibilidad de los procesos.

2.2.1.2. Six Sigma

a) Concepto

“Es una metodología de mejora de procesos, centrada en la reducción de la variabilidad de los mismos, consiguiendo reducir o eliminar los defectos o fallas en la entrega de un producto o servicio al cliente. La meta de 6 Sigma es llegar a un máximo de 3,4 defectos por millón de eventos u oportunidades (DPMO), entendiéndose como defecto cualquier evento en que un producto o servicio no logra cumplir los requisitos del cliente” (Gutiérrez & Dela, 2004).

“Es una estrategia de negocios y de mejora continua que busca encontrar y eliminar causas de errores o defectos en los procesos, enfocándose a las variables de importancia crítica para los consumidores” (Prieto, 2008, pág. 11).

“Six Sigma es una metodología estadística que se basa en el método científico para conseguir reducciones significativas en los ratios de los defectos definidos por el cliente, en un esfuerzo de eliminar dichos defectos de cada uno de nuestros productos, procesos y servicios” (Linderman, 2003).

“Seis Sigma es un enfoque hacia la calidad orientado a resultados y enfocado a proyectos. Es una forma de medir y establecer metas para reducir los defectos en productos y servicios, que se relaciona directamente con los requerimientos de los clientes” (Jay, 2003).

Six Sigma es una metodología de calidad aplicada para ofrecer un mejor producto o servicio al menor costo y tiempo posible, centrándose en la eliminación de defectos y la satisfacción del cliente, aplicando para ello herramientas estadísticas el cual permita controlar la variabilidad en los procesos (fuente principal de insatisfacción de los clientes).

b) Objetivos

Para Olmedo & Castelblanco (2012), los objetivos de la Metodología Six Sigma son:

1. Reducir la variabilidad.
2. Optimizar productos y procesos.
3. Mejora global del servicio al cliente.
4. Crecimiento de la productividad y valor agregado.
5. Mejora de la capacidad y rendimiento de los procesos.
6. Reducción de los defectos totales y duración del ciclo.
7. Aumento de la confianza del producto.
8. Mejora en el flujo de procesos para hacerlos más predecibles.
9. Mejora en el retorno de la inversión.

c) Principio

Pande (2000, págs. 24-36) menciona seis principios de Six Sigma:

1. Enfoque en el Cliente: La voz del cliente (VOC) es el fundamento de la metodología. Se tiene que poner especial atención en lo que el cliente solicita.
2. Administración basada en datos y hechos: Durante la aplicación de la Metodología se identifican los métricos claves, después se realizan mediciones claras y se utilizan datos que son analizados para probar que las soluciones funcionan y mantienen las ganancias.
3. Los procesos están donde está la acción: Seis sigma se enfoca en el proceso, administración y mejora; Al mejorar los procesos asegura ventajas competitivas, entregando un valor agregado a los clientes.
4. Administración proactiva: Es necesario que la dirección sea dinámica, receptiva, preactiva, establezca y de seguimiento a las metas fijadas de manera ambiciosa, a las prioridades claramente implantadas y se enfoque en la prevención de problemas.
5. Colaboración sin límites: Debe ponerse atención en derribar las barreras que limitan el trabajo en equipo entre los miembros de la

organización; siempre enfocados en las necesidades del cliente, los procesos trascienden más allá de las barreras interdepartamentales.

6. Enfoque a la perfección – tolerancia al fracaso: Las nuevas ideas y propuestas tienen un riesgo, vencer el miedo a cometer errores es necesario para lograr los objetivos que se han propuesto.

d) Beneficios

“Dentro de los beneficios que se obtienen del Seis Sigma están: mejora de la Rentabilidad y la productividad. Una diferencia importante con relación a otras metodologías es la orientación al cliente” (Olmedo & Castelblanco, 2012).

2.2.1.3. Diferencias de Lean y Six Sigma

CUADRO N° 2-1. DIFERENCIAS DE LEAN Y SIX SIGMA

Comparación entre las herramientas Lean y Six Sigma	
Lean	Six Sigma
Analiza el flujo de los procesos eliminando desperdicios (esperas, procesos innecesarios, sub-utilización de personal...)	Analiza el flujo de los procesos controlando su variabilidad para luego eliminar los defectos de cada uno de los productos, procesos y servicios.
Se enfoca en proporcionar productos y servicios reduciendo el tiempo entre la demanda del cliente y su satisfacción.	Se enfoca en proporcionar productos y servicios de alta calidad.
La toma de decisiones se da en base a los principios aplicados en la empresa	La toma de decisiones se fundamenta en análisis de datos e incorpora un amplio conjunto de herramientas para una solución eficaz de problemas.

Fuente: Elaboración propia

2.2.1.4. Lean Six Sigma

Lean Six Sigma es la metodología que permite alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia gracias a las diversas herramientas que se aplican, La Asociación Española para la Calidad (2008) menciona que:

Lean Seis Sigma es la combinación mejorada de dos metodologías científicas llamadas Lean y Six Sigma que, de forma separada, buscan la maximización de la productividad. Sin embargo, unidas bajo una misma metodología, no sólo se orientan a reducir costes, sino también a maximizar la eficiencia en los procesos y, por lo tanto, a que las empresas que la implementen sean más competitivas en sus respectivos mercados.

Seis Sigma ha demostrado ser una metodología sistemática y rigurosa para la mejora de procesos. La filosofía Lean logra eliminar los desperdicios y optimizar la cadena de valor (pág. 1).

Chiaburu (2014) considera que:

Lean Six Sigma es un programa de mejora de procesos que combina dos ideas: Lean – una colección de técnicas para reducir el tiempo necesario para proporcionar productos o servicios, y Six Sigma – una de las técnicas para la mejora de la calidad de los productos y servicios, contribuyendo sustancialmente a una mayor satisfacción del cliente.

A primera vista sus enfoques difieren, lo que nos lleva a veces a cuestionar su compatibilidad. Pero si comprendemos sus principios fundamentales se puede conseguir una complementariedad perfecta entre ambas. Combinando la calidad que aporta Six Sigma con la velocidad de Lean nos lleva a la siguiente deducción: la calidad mejora la velocidad y la velocidad mejora la calidad (págs. 25-26).

FIGURA N° 2-3. LEAN SIX SIGMA



Fuente: *Lean Six Sigma in Public Administrations*. Autor: Gheorghe Chiaburu (2014, pág. 26).

El uso adecuado de ambos enfoques permitirá a las organizaciones lograr grandes ventajas, la Asociación Española para la Calidad (2008, págs. 2-3) menciona los siguientes beneficios:

- a) Minimización y eliminación de los desperdicios en los procesos: son herramientas de análisis que, de forma conjunta, mejoran y hacen eficientes los procesos para poder ofrecer servicios de calidad con costes y tiempos reducidos, al tiempo que facilitan el proceso de toma de decisiones.
- b) Incrementar la productividad: con la aplicación se ha aumentado el índice de productividad de cada uno de los empleados y de los procesos en general. Esto aporta más tiempo y recursos para seguir innovando, y para ofrecer a los clientes un servicio mucho más personalizado.
- c) Mejorar la Colaboración y la Comunicación: la recopilación de datos y su análisis a través de métricas fiables aporta un lenguaje común a los empleados, lo que facilita la colaboración dentro del conjunto de la organización. La metodología Lean Sigma incluye la medición de los comportamientos, tendencias y no sólo los aspectos relativos a la actividad elemental de negocio. De esta forma, es posible evaluar el

desempeño de manera constante y proporciona un mejor servicio a los clientes a largo plazo.

- d) Aumentar la competitividad global de la organización y la satisfacción de los clientes y consumidores:** A la vez que reduce costes y errores en los procesos. Reducir costes a través de la eliminación de errores internos.
- e) Reducir los tiempos de procesos y los plazos de entrega:** permite un mayor nivel de flexibilidad para ajustarse a las demandas de los clientes en tiempo real a través de la racionalización y simplificación de los procesos.
- f) Identificar oportunidades de mejora:** partiendo de la incorporación de una cultura de eficiencia basada en la participación de las personas. Se establecen las bases para proveer recomendaciones y mejoras sólidas de los procesos orientados a cumplir con los objetivos.

Para lograr dichos beneficios es necesario tener control con los desperdicios generados. Se puede definir desperdicio, como todo aquello que es adicional a lo mínimo necesario de recurso (materiales, equipo, personal, tecnología, etc). La Asociación Española para la Calidad (2008, pág. 3) menciona los siguientes desperdicios a gestionar:

- a)** Producir más de lo requerido por el cliente.
- b)** Tiempos de espera de información, averías de máquinas.
- c)** Transporte de productos terminados o semielaborados que no son necesarios.
- d)** Procesos inapropiados que incrementen el nivel de calidad por encima de lo requerido por el cliente.
- e)** Inventarios innecesarios, excesivo almacenamiento de productos o materias primas.
- f)** Movimientos innecesarios.
- g)** Defectos o retrabajos

El apropiado control de los desperdicios generados contribuirá a las organizaciones a lograr los beneficios que la metodología Lean Six Sigma ofrece permitiéndoles a operar de manera más eficiente y competitiva en el mercado. Actualmente Lean Six Sigma es la metodología más aplicada tanto

en empresas manufactureras como de servicios debido a los buenos resultados que se obtienen tras su aplicación.

Durante los últimos años, Lean Six Sigma ha sido de mucha utilidad en la administración pública, pues es una buena estrategia contra la ineficiencia que se presenta.

2.2.1.5. Lean Six Sigma en la administración pública

La administración pública ha sufrido críticas por parte de los usuarios que son clientes de dichas instituciones y ello se debe principalmente por la demora de los procesos administrativos internos que se llevan a cabo. Chiaburu (2014, págs. 26-27) menciona las características de los procesos de las administraciones públicas:

- a) Variabilidad significativa de las tareas:** la duración del servicio ofrecido (ejemplo: renovación de una licencia) es generalmente variable haciendo que el control de flujo de trabajo sea difícil.
- b) Transferencias de información entre departamentos:** a menudo conduce a errores o problemas de comunicación tales como el uso de un término o frase que tiene diferente significado a los trabajadores de distintos departamentos.
- c) No hay motivación explícita para la urgencia:** los empleados pueden involuntariamente causar serios retrasos porque no son conscientes de la prioridad de las tareas o que simplemente estén desmotivados a sacrificar su comodidad para el bien de la organización

Ante dicha problemática se plantea aplicar la metodología Six Sigma, Chiaburu (2014, pág. 27) plantea dos razones claves para su aplicación:

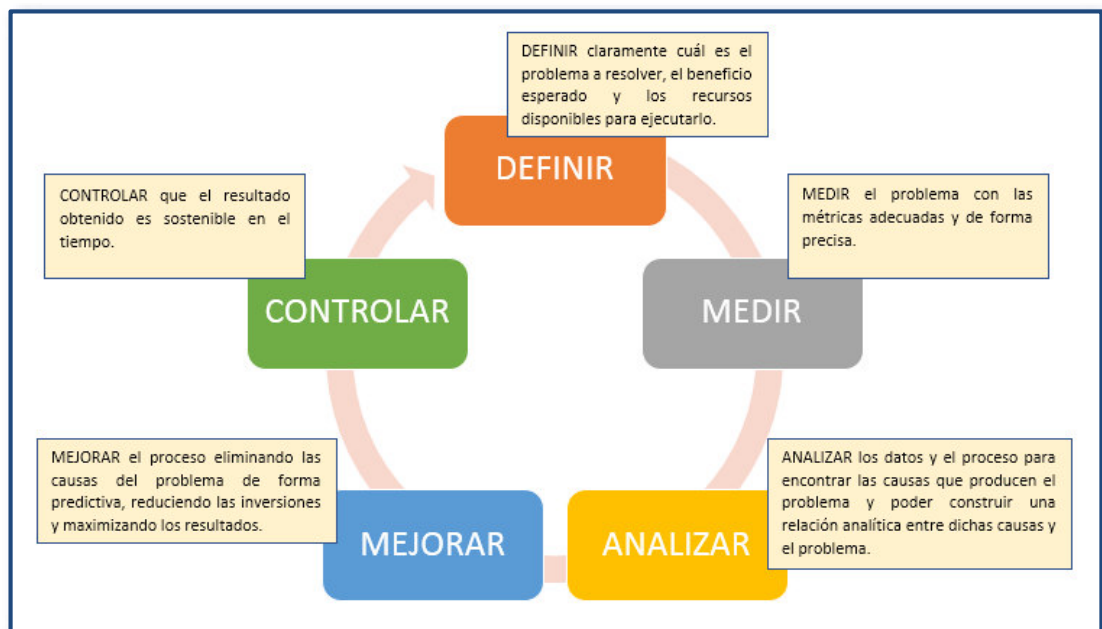
- 1.** Los procesos de servicios en las administraciones públicas son por lo general lentos, que conlleva a que sean más caros. Los procesos lentos son propensos a la mala calidad, que aumenta los costes y consecuentemente disminuye la satisfacción de los ciudadanos. El resultado de los procesos lentos es que más de la mitad de los gastos innatos a estos procesos no agrega valor añadido.

2. Los procesos de servicios son lentos porque hay demasiado “trabajo en proceso” (TEP), a menudo el resultado de una complejidad innecesaria en el servicio. No importa si el trabajo en proceso es debido a los informes que se acumulan en un escritorio, los correos electrónicos no procesados o las ventas de pedidos almacenados en las bases de datos para su posterior análisis. Cuando hay demasiado trabajo en proceso, dicho trabajo puede estar más del 90% de su tiempo en espera, lo que no ayuda a los clientes en absoluto, y de hecho, inflige considerables pérdidas en los procesos.

2.2.1.6. Fases de Lean Six Sigma

El éxito se logra aplicando las 5 fases que propone la metodología Six Sigma. Alderete, Colombo, Stefano & Wade (2003) afirman que las herramientas utilizadas por Six Sigma se desarrollan en el marco del modelo conocido como DMAIC (sigla en inglés que significa definir, medir, analizar, mejorar y controlar).

FIGURA N° 2-4. FASES DE LEAN SIGMA



Fuente: Mejora Six Sigma. Autor corporativo: en.ki Consultoria y Formaci3n (2012).

En las administraciones publicas la implementación de la metodología Six Sigma se puede llevar a cabo de la siguiente manera:

a. Definir

Chiaburu (2014, pág. 29) menciona que:

Un proyecto de mejora no debe iniciarse hasta que no se ha definido exactamente en qué consiste el proyecto y planteado los problemas que han de resolverse. Aquí, el problema se define y los objetivos del proyecto están trazados.

En esta etapa también se incluyen las principales limitaciones, las métricas clave, los objetivos de mejora y el papel de cada miembro del equipo. Es útil también revisar la lista de los stakeholders y modificar si es necesario la composición del equipo para eliminar futuras barreras.

Durante esta etapa se utiliza el **PDF** (project definition form), el cual es una herramienta en donde se muestra el caso de negocio (breve descripción del problema), declaración del problema (descripción específica del problema), el alcance del proyecto (establecer los límites del proceso involucrado en el problema), riesgo (eventos que de ocurrir podrían afectar que se logre la meta) y supuestos (hechos que deben ocurrir para que pueda cumplirse con la meta), los miembros del equipo (personas que forman parte del grupo de trabajo), la declaración del objetivo (lo que se desea alcanzar) y las partes interesadas (personas que afectaran o se verán afectadas por el desarrollo del proyecto).

El problema y los objetivos a alcanzarse, los cuales pueden apreciarse a través del PDF, son utilizados para identificarse aquellas actividades y/o procesos que generan valor para el cliente. Para ello es necesario conocer los procesos que representan desperdicios. Para Chiaburu (2014, pág. 30) es necesario diferenciar dos categorías de actividades de proceso: las que crean valor y las que no lo hacen.

La mejor manera de explicar a qué se refiere la expresión “creación de valor” es a través de un ejemplo. Imagine que usted está conduciendo en una autopista. Su indicador de combustible le indica que hay que repostar gasolina. Usted se sale de la autopista y aparca el coche al

lado de una estación de gasolina. Sus siguientes acciones son: apagar el motor, desabrochar el cinturón de seguridad, abrir la puerta, salir del coche, cerrar la puerta, abrir la válvula de combustible y dejar que la gasolina fluya. Cuando el tanque esté lleno cierras la válvula y vas a pagar. Después vuelves a subir al coche y continúas tu camino.

El proceso entero descrito anteriormente dura aproximadamente 6 minutos, pero sólo hay una única acción en este proceso donde se crea valor para el conductor y es exactamente cuando el tanque se llena de combustible. Esta única acción toma 1 minuto de los 6 que hemos necesitado para completar el proceso entero, lo que quiere decir que en términos estrictos las demás acciones son un desperdicio que en este caso constituye el 83% del tiempo.

Es necesario identificar los procesos considerados como desperdicios porque permite generar un cambio o perfeccionamiento de las mismas.

Para Chiaburu (2014, pág. 30) es fundamental definir qué es lo que representa valor para el cliente, el cual puede significar un concepto diferente para cada uno como puede ser los siguientes:

1. Calidad (exactitud, fiabilidad, integridad, conformidad)
2. Velocidad (entrega, capacidad de respuesta)
3. Acceso (disponibilidad, opciones, conveniencia)
4. Seguridad (personal, de información)
5. Competencias (conocimientos, aptitud, coherencia, integridad)
6. Comunicación (claridad, personalización, flexibilidad)
7. Empatía (cortesía, amabilidad)

b. Medir

En esta fase se hacen uso de las herramientas adecuadas para realizar el control del problema. El objetivo de esta etapa es medir el desempeño actual del proceso que se busca mejorar utilizando los CTQs (requisito fundamental para el cliente que se puede medir y contiene un conjunto de especificaciones que se deben cumplir) para determinar los indicadores y tipos de defectos que se utilizarán durante el proyecto. Posteriormente, se diseña el plan de recolección de datos, se identifican las fuentes de los mismos y se lleva a cabo

la recolección de las distintas fuentes. Por último, se comparan los resultados actuales con los requerimientos del cliente para determinar la magnitud de la mejora requerida (Chiaburu, 2014).

Chiaburu (2014, pág. 13) menciona tres tareas fundamentales que se deben de llevar a cabo durante esta fase:

1. Creación de un mapa de procesos: Es fundamental tener un seguimiento del tiempo necesario para completar cada ciclo del proceso sobre todo cuando el problema se relaciona con los retrasos y la duración del proceso. Los mapas de procesos ayudaran a detectar pasos que faltan, retrasos y cuellos de botella, variación en cómo ciertos pasos se llevan a cabo y cualquier otra cosa que podría dar lugar a defectos, ineficiencias y otros problemas.
2. Recolección de datos: La recopilación de datos ayudará a describir el problema, así como el descubrimiento de los factores que proporcionan pistas sobre cómo, dónde o en qué circunstancias se produce el problema o empeora.
3. La realización de análisis de datos: Creación de gráficos y tablas que proporcionan una representación visual de los datos, incluidas las tendencias en el tiempo. El tipo de datos determinará el tipo de herramienta que se va a utilizar para su análisis.
4. El cálculo de Sigma: La metodología Six Sigma recibe ese nombre por el hecho de que en un proceso de sigma de 6.0 sólo ocurren 3,4 defectos por millón o “características” que no cumplen con las especificaciones de los clientes. Por supuesto es prácticamente imposible alcanzar este nivel de calidad, pero se proporciona un medio de medir el rendimiento de referencia y, en última instancia, la mejora que se logra a través del proyecto.

Para tener un mayor entendimiento de los procesos que se desarrollan en la empresa se puede elaborar un diagrama **SIPOC** (Suppliers - Inputs - Process - Output – Customers), el cual es una herramienta de forma tabular donde se permite visualizar el proceso de manera sencilla identificando a las partes implicadas en el mismo: proveedor (persona que aporta recursos al proceso), recursos (o insumos que son utilizados para obtener el bien o servicio final),

proceso (conjunto de actividades interrelacionadas que transforman las entradas en salidas), salidas (el producto o servicio concretado) y el cliente (persona que recibe el resultado del proceso).

c. Analizar

La finalidad de esta fase es identificar la causa raíz del problema. En esta etapa se lleva a cabo el análisis de la información recolectada para determinar las causas raíz de los defectos y oportunidades de mejora. Posteriormente se tamizan las oportunidades de mejora, de acuerdo a su importancia para el cliente y se identifican y validan sus causas de variación (Chiaburu, 2014).

El objetivo de la fase “analizar” es identificar las posibles raíces que constituyen la causa de los problemas de los procesos.

Para ello se puede utilizar **bases de datos en Excel**, los cuales serán procesados y analizados utilizando herramientas estadísticas a fin de identificar las causas del problema.

d. Mejorar

Para establecer las mejoras necesarias es importante identificar la causa raíz, para ello se puede utilizar los **5 porqués**, herramienta práctica que es utilizada para determinar la causa raíz de un determinado problema para luego establecer las acciones necesarias para mejorarlo.

El objetivo de esta fase es encontrar una solución al problema definido. Chiaburu (2014, pág. 16) menciona la importancia de las siguientes tareas:

1. Identificar posibles soluciones: Incluir a las personas que están involucradas en la realización del proceso. Su aportación en cuanto a las mejoras potenciales puede ser fundamental y este paso no debe ser completado únicamente por el equipo del proyecto. De hecho, es aconsejable mantener la comunicación con las personas que trabajan en el proceso a lo largo de cualquier proyecto de mejora de la calidad Six Sigma. Es importante durante esta etapa que las ideas no sean juzgadas ni descartadas. Incluso una idea descabellada que no puede ser implementada a primera vista puede conducir a una idea relacionada que podría ser una solución ideal.

2. Selección de soluciones para implementar: El objetivo de este paso es determinar las soluciones adecuadas para poner en práctica basándose en medios objetivos en lugar de tomar decisiones en base a suposiciones o preferencias.
3. Implementar las mejoras: Antes de empezar a implementar las mejoras, el equipo debe planificar el presupuesto, el tiempo de implementación, determinar funciones y responsabilidades y asignar un seguimiento de las tareas. Durante esta fase de implementación, el equipo de Six Sigma debe monitorizar el proceso y actuar a tiempo para hacer frente a cualquier problema que pueda surgir. Además, los datos recogidos deben ser revisados periódicamente para asegurar de que se siguen los procedimientos de recolección de datos adecuados
4. Evaluación de las mejoras: Para algunos proyectos DMAIC es conveniente hacer unas “pruebas piloto” antes de proceder a su pleno despliegue. Las opciones de “pruebas piloto” más comunes es hacer cambios sólo en un grupo o departamento o realizar cambios a nivel general pero sólo por un periodo limitado de tiempo. El beneficio de una “prueba piloto” es que el equipo del proyecto pueda garantizar que los cambios implementados darán como resultado las mejoras deseadas antes de un pleno despliegue.

e. Controlar

Chiaburu (2014, pág. 17) afirma:

Tras validar que las soluciones funcionan, es necesario implementar controles que aseguren que el proceso se mantendrá en su nuevo rumbo. Para prevenir que la solución sea temporal, se documenta el nuevo proceso y su plan de monitoreo.

El objetivo principal de la fase de control es asegurar que las ventajas obtenidas a través de la mejora de procesos se mantengan después de haber finalizado el proyecto. Para ello es necesario estandarizar y documentar los procedimientos, asegurarse de que todos los empleados están capacitados para ello y comunicar los resultados del proyecto. Además, el equipo del proyecto debe crear un plan de seguimiento continuo del proceso para que se pueda reaccionar ante cualquier problema que surja.

Chiaburu (2014, pág. 17), menciona la importancia de las siguientes tareas que se deben de llevar a cabo en la fase de control:

1. Estandarizar y documentar los procedimientos: El primer paso de la fase de Control es documentar y estandarizar las mejoras de procesos que se consiguieron durante la fase de Mejora.
2. Creación de un Plan de Monitoreo del Proceso: El aspecto más crítico de la fase Control es establecer un plan para monitorizar el nuevo proceso y actuar debidamente cuando los resultados no son los previstos. El plan de monitoreo aclara como se vigilará continuamente el desempeño de los procesos, quién será avisado cuando ocurra un problema y qué respuesta se requiere para ello.

2.2.1.7. Aplicación

A lo largo de los años se han desarrollado varias metodologías de mejora continua, los cuales han sido utilizados por varias empresas para así lograr un buen posicionamiento en el mercado en un mundo tan competitivo y globalizado. Sin embargo, algunas metodologías son más utilizadas que otras debido al éxito que ha tenido las empresas tras su aplicación, la metodología Six Sigma es una de ellas, el cual ha mejorado continuamente la calidad de los procesos de negocio y la capacidad de gestión de las organizaciones.

Lo mencionado anteriormente se puede corroborar en una encuesta realizada por Mekongcapital a diversas empresas sobre qué sistema de gestión de mejoramiento continuo de la calidad arroja mejores resultados.

CUADRO N° 2-2. RESULTADO DE LA ENCUESTA

Which quality management systems process improvement tools have yielded the greatest results?	
Six Sigma	53,6%
Process mapping	35,3%
Root cause analysis	33,5%
Cause and effect analysis	31,3%
Lean thinking/manufacturing	26,3%
Benchmarking	25,0%
Problem solving	23,2%
ISO 9001	21,0%
Process capability	20,1%
Statistical process control	20,1%
Performance metrics	19,2%
Control charts	19,2%
Process management	18,8%
Project management	17,9%
Customer driven processes	17,9%
Design of experiments	17,4%
Failure mode and effects analysis	17,4%
Mistake proofing	16,5%
Poka Yoke	16,5%
Process reengineering	16,1%
Change management	14,7%
Total Quality Management (TQM)	10,3%
Variation measurement	10,3%
Malcolm Baldrige criteria	9,8%
Workflow analysis	9,8%
Decision making	8,9%
Trend analysis	8,0%
Management by fact	6,7%
Setup reduction	6,7%
knowledge management	5,8%
Work breakdown structure	3,1%

Fuente: Mekongcapital (2004). TQM y Six Sigma - Un enfoque comparativo de metodologías para el mejoramiento continuo en el ámbito de los negocios: los casos de Cervecería y Maltería Quilmes y Ford Motor Company. Autor: Lerner (2007, pág. 118)

Dicha encuesta se demuestra con los casos de éxito que se han dado a lo largo de la historia.

CUADRO N° 2-3. CASOS DE EXITO

Empresa	Año	Proyecto	Resultados	Fuente
Motorola	A partir de 1980.	Metodología Six Sigma	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementó la productividad en un 12,3% anual. • Redujo los costos de mala calidad en un 84%. • Eliminó 99,75% de los defectos en sus procesos. • Ahorró costos de manufactura del orden de los 11 billones de dólares y creció a una tasa del 17% anual. 	Libro: SIX SIGMA “0 de cómo las pinzas y martillos se tornan tecnología de punta” Autor: Alderete, V.; Colombo, A.; Stefano, V.; Wade, P. Año: 2003
General Electric	A partir de 1996.	Proyecto Six Sigma	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento en las ventas de entre un 10 a un 15%. • Los 6.000 proyectos en ejecución en 1997 dieron ganancias del orden de los 320 millones de dólares. • Generó ahorros por 750 millones de dólares y en 1999 los duplicó • Los márgenes operativos aumentaron de 14,8% en 1996 a 18,95% en el año 2000. 	Libro: SIX SIGMA “0 de cómo las pinzas y martillos se tornan tecnología de punta” Autor: Alderete, V.; Colombo, A.; Stefano, V.; Wade, P. Año: 2003
LG electrónics	A partir de 1995.	Implementación de la metodología Lean Six Sigma	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción drástica del 50% del defecto en sus productos. • Disminución de los gastos de garantías. • Una mejor credibilidad con sus clientes. 	Libro: IMPLEMENTACION SEIS SIGMA Autor: Cruz, Jesus; Arrona, Pablo Año: 2006

Los Hospitales y las Clínicas de Stanford	A partir de 1980.	Implementación de la metodología Six Sigma	<ul style="list-style-type: none"> • El promedio diario de dedicación al cuidado del paciente pasó de 29.6 horas en 1980 a 20.5 horas para 1995, y luego a 19 horas para el 2001. • Se ahorró un total de \$2.5 millones por año en materiales, gracias a la planificación apropiada de los insumos requeridos diariamente para los pacientes, la cual se logró mediante la detección de indicadores verdaderos y precisos. • En promedio, se ahorraron de 1.1 a 2.6 millones de dólares por año en los costos de cirugías cardíacas. • Se evidenciaron ahorros de hasta \$4.4 millones por año en el departamento de Cardiología. 	Libro: Aplicación de Lean sigma en la industria de los servicios. Autor: Monge, José Año: 2008
---	-------------------	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

2.2.2. Sistema Previsional

Se conoce como Sistema Previsional a la estructura que aporta recursos mediante jubilaciones o pensiones a las personas para satisfacer sus necesidades básicas. La finalidad es brindar amparo a la población no activa que, por diversos motivos, no están en condiciones de ganarse el sustento a través del trabajo.

Según Vega y Remenyi (1996, pág. 392) menciona que:

La eficiencia de un Sistema Previsional se tiene que evaluar en términos de amplitud de la cobertura y de prestaciones adecuadas. Un sistema perfecto debería cubrir a toda la población no activa y con pensiones que permitan satisfacer, con cierta amplitud, todos sus requerimientos.

Dichas pensiones deben ser otorgadas a los pensionistas cuando tienen derecho a percibirlo; sin embargo, se presentan casos en el cual se efectúa el pago cuando este no tiene derecho ocasionando deudas por pagos inadecuados, los cuales no son informados al deudor (pensionista).

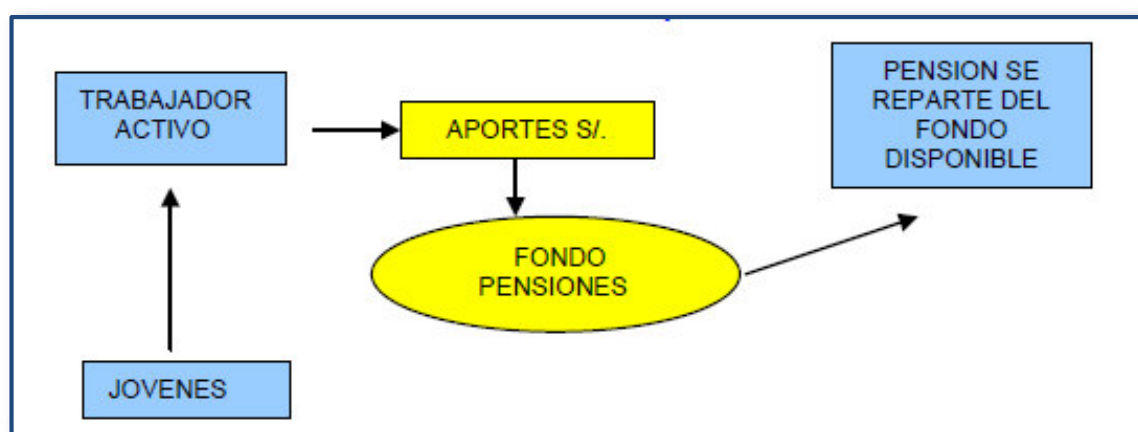
Las deudas por pagos inadecuados son las deudas por pagos indebidos y/o pagos en exceso que surgen tanto en el Sistema Nacional de Pensiones como en el Sistema Privado de Pensiones.

2.2.2.1. Sistema Nacional de Pensiones

Según Alfaro (2004) lo define como:

Un sistema de reparto, es decir que las aportaciones efectuadas por los trabajadores activos se utilizan para pagar las pensiones de quienes están jubilados en el momento presente. Cuando estos trabajadores en actividad se jubilen, sus pensiones se pagarán con las aportaciones de quienes están trabajando en ese momento (pág. 6).

FIGURA N° 2-5. SISTEMA DE REPARTO



Fuente: El Sistema previsional peruano y la necesidad de plantear una nueva reforma. Autor: Eduardo Jaime Alfaro Esparza (2004, pág. 6)

Este régimen es administrado por la Oficina de Normalización Previsional, en adelante ONP.

Según Chirinos (2007), ex jefe de la ONP, el Sistema Nacional de Pensiones tiene como misión “Dar atención a las necesidades de nuestros administrados mediante un servicio de excelencia” (pág. 4).

2.2.2.2. Sistema Privado de Pensiones

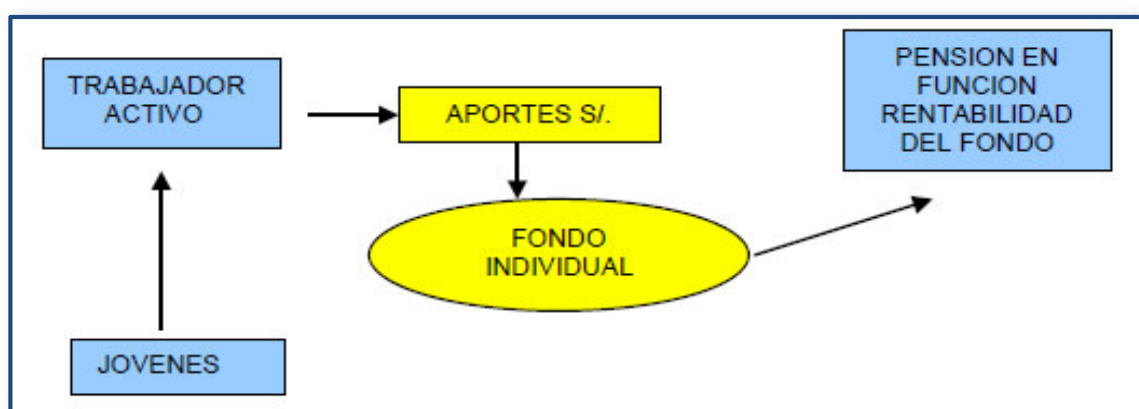
Según La Rosa (2008) lo define como:

Un régimen de capitalización individual, donde los aportes que realiza el trabajador se depositan en su cuenta personal, denominada Cuenta Individual de Capitalización (CIC), la misma que se incrementa mes a mes con los nuevos aportes y la rentabilidad generada por las inversiones del fondo acumulado (págs. VI - 8).

Según Alfaro (2004) lo define como:

En un sistema de Capitalización Individual las cotizaciones sociales que aporta cada individuo se invierten en un activo el mismo que genera una rentabilidad, y llegada la edad de jubilación, los trabajadores recibirán una pensión que se pagaría tomando como base las cotizaciones que realizaron y los intereses que han generado. De esta forma cada persona se paga su pensión de jubilación con base a su ahorro pasado (pág. 8).

FIGURA N° 2-6. SISTEMA DE CAPITALIZACION INDIVIDUAL



Fuente: El Sistema previsional peruano y la necesidad de plantear una nueva reforma. Autor: Eduardo Jaime Alfaro Esparza (2004, pág. 8).

Es administrado por el sector privado a través de las Administradoras de Fondos de Pensiones, y supervisada por la Superintendencia de Banca y Seguros (Antes por la Superintendencia de Administradora de Fondo de Pensiones).

Según la entrevista realizada por Ríos a Pedro Grados, ex Gerente general de Profuturo mencionó “El objetivo principal del Sistema Privado de Pensiones es asegurar pensiones adecuadas para los afiliados” (2014, pág. 11).

2.2.3. Pagos inadecuados

Se denomina pagos inadecuados cuando se retribuye un monto de dinero a una persona natural o jurídica por error. Existen 2 tipos de pago: Pago indebido y pago en exceso.

2.2.3.1. Pago indebido

Se presenta cuando se paga alguna deuda que la ley no exige, es decir no hay un sustento legal para dicho pago.

El Derecho Civil³ menciona que:

Un requisito para la configuración del pago indebido es que el administrado, haya procedido con error; el cual se traduce en una mala formación de la voluntad. Este error puede ser de hecho o de derecho⁴ y como consecuencia de ello, el deudor tiene el derecho a la devolución del monto pagado indebidamente.

Según la situación que se presente el deudor será una persona jurídica (empresa que ejerce derechos y cumple obligaciones a nombre de ésta) o natural (persona humana que ejerce derechos, cumple obligaciones y asume todas las obligaciones de la empresa a título personal).

a) Deudor – Persona jurídica

Cuando se ha efectuado el pago de una persona natural y/o jurídica a una determinada empresa y/o institución:

Según la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (2016) afirma que:

Es el pago que se realiza sin que exista obligación de efectuar un pago. Esto sucede, por ejemplo, cuando un contribuyente efectúa el pago de un impuesto al cual no está afecto, equivocándose en el código que identifica el impuesto a pagar.

Por ejemplo, el dueño de un restaurante que quiere pagar el IGV del mes (Código 1011) y por error paga el IVAP (Código 1016), tributo relacionado con la venta del arroz pilado, actividad que no tiene que ver con su negocio.

³ Art. 1267° del Código Civil actualizado, 2018

⁴ Se tiene que diferenciar al error de hecho (conocimiento equivocado o ignorancia que se tiene de los hechos, de los bienes o de las personas. Dentro de ellos podemos encontrar a los errores de cálculo) con el error de derecho (conocimiento equivocado o ignorancia que se tiene del derecho u obligación de pagar al Fisco)

Según la ONP (2016) menciona que:

Es el pago realizado por el empleador al Sistema Nacional de Pensiones, cuando el trabajador se encuentra afiliado al Sistema Privado de Pensiones.

El diario Correo (2017) afirma que:

La Oficina de Normalización Previsional hará la devolución directamente a las Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones. “Se encuentran comprendidos en el proceso de transferencia las aportaciones previsionales de los trabajadores afiliados al Sistema Privado de Pensiones que hubieren sido efectuados al Sistema Nacional de Pensiones por los gobiernos regionales y locales”, precisa la norma.

Según las Administradoras de Fondo de Pensiones (AFP Integra, 2016) afirma que:

Las empresas del estado que erróneamente descontaron a sus trabajadores, pueden optar por realizar el trámite de devolución de aportes de todos sus trabajadores directamente a la Administradoras de Fondo de Pensiones.

b) Deudor – Persona natural

Cuando se ha efectuado el pago de una persona natural y/o jurídica a una determinada persona sin tener causa y/o derecho que lo justifique o legitime.

Generalmente estos casos se presentan en el Sistema Previsional, donde la Institución realiza el pago de una pensión correspondiente a una determinada prestación al asegurado cuando no existe derecho de percibirlo.

La ONP (2016) menciona que:

Es el pago efectuado sin una obligación que le de sustento, sus supuestos son que el pago no sea debido, esto es, la inexistencia de una obligación entre la Institución y el pensionista; y que el pago se haya efectuado por error, que puede ser de hecho o de derecho.

2.2.3.2. Pago en exceso

Se presenta cuando se paga alguna deuda que la ley exige, es decir hay un sustento legal para dicho pago, pero se efectúa el pago por un monto mayor al debido ocasionando un pago en exceso.

Al igual que el pago indebido el deudor podrá ser una persona natural o jurídica.

a) Deudor – Persona jurídica

Según la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (2016) menciona que:

Un pago en exceso ocurre cuando se paga un monto mayor al que corresponde por un tributo y período tributario que sí corresponden al contribuyente.

Por ejemplo, cuando un contribuyente, paga por IGV de un mes determinado la suma de S/ 2,100. - cuando en realidad debió pagar S/ 1,200. - La diferencia de S/ 900 se considera como un pago en exceso.

La ONP (2016) afirma que:

Es el pago realizado en demasía por el empleador al Sistema Nacional de Pensiones, efectuado por error.

b) Deudor – Persona natural

Según la ONP (2016) menciona que:

Aquel que presupone la existencia de una obligación, pero que por error se paga más de lo debido. Entre los principales supuestos se da cuando se paga un monto mayor de pensión fijado en la respectiva resolución, cuando se paga por más años de aporte, cuando se hayan realizado pagos en demasía en uno o varios de los periodos regularizados, etc.

En general, cualquier pago efectuado cuando carecía de derecho se considera como pago indebido; mientras que el pago efectuado en cantidad mayor a la correspondiente, cuando tenía derecho, se considera pago en exceso.

Dicho pago efectuado genera una deuda por parte de la persona quien lo recibió que en ocasiones no es notificada generando demora en su

recuperación y en otros casos la no recuperación del dinero adeudado representando una pérdida económica para la institución.

Por lo tanto, resulta de vital importancia notificar los documentos que sustentan la deuda para así proceder con el recupero de la misma.

2.2.4. Notificación de documentos

La notificación es un proceso administrativo cuyo objeto es comunicar determinados actos del proceso a ciertas personas. Su finalidad es lograr el conocimiento de dichos actos a la persona que se la realiza.

Se dará inicio al proceso de la notificación cuando se finalice con el acto administrativo correspondiente.

Según el inciso 1.1 del capítulo 1 del Título I de la Ley del Procedimiento Administrativo General Ley 27444⁵, señala que:

Son actos administrativos, las declaraciones de las entidades que, en el marco de normas de derecho público, están destinadas a producir efectos jurídicos sobre los intereses, obligaciones o derechos de los administrados dentro de una situación concreta.

2.2.4.1. Eficacia del acto administrativo

Según el inciso 16.1 del capítulo 3 del Título I de la Ley del Procedimiento Administrativo General Ley 27444, señala que:

El acto administrativo es eficaz a partir de que la notificación legalmente realizada produce sus efectos.

Es decir, será eficaz si el documento llega a ser notificado al administrado para así dar inicio al debido proceso administrativo. La eficacia se iniciará desde la fecha de emisión del documento.

⁵ Publicada en el Diario Oficial El Peruano el 11 de abril del 2001 y modificado por el Decreto Legislativo N° 1272, publicado el 21 de diciembre del 2016.

Según el inciso 16.2 del capítulo 3 del Título I de la Ley del Procedimiento Administrativo General Ley 27444, señala que:

El acto administrativo que otorga beneficio al administrado se entiende eficaz desde la fecha de su emisión, salvo disposición diferente del mismo acto.

2.2.4.2. Obligación de notificar

Según el inciso 18.1 del capítulo 3 del Título I de la Ley del Procedimiento Administrativo General Ley 27444, señala que:

La notificación del acto será practicada de oficio y su debido diligenciamiento será competencia de la entidad que lo dictó.

El debido seguimiento del documento notificado será responsabilidad de la institución que lo emitió; sin embargo, en ocasiones dicho proceso es tercerizado.

Según el inciso 18.2 del capítulo 3 del Título I de la Ley del Procedimiento Administrativo General Ley 27444, señala que:

La notificación personal podrá ser efectuada a través de la propia entidad, por servicios de mensajería especialmente contratados para el efecto y en caso de zonas alejadas, podrá disponerse se practique por intermedio de los Prefectos, Subprefectos y subalternos.

2.2.4.3. Dispensa de notificación

Según el inciso 19.1 del capítulo 3 del Título I de la Ley del Procedimiento Administrativo General Ley 27444, señala que:

La autoridad queda dispensada de notificar formalmente a los administrados cualquier acto que haya sido emitido en su presencia, siempre que exista acta de esta actuación procedimental donde conste la asistencia del administrado.

La presencia del administrado durante el acto administrativo lo dispensa de la notificación correspondiente.

Según el inciso 19.2 del capítulo 3 del Título I de la Ley del Procedimiento Administrativo General Ley 27444, señala que:

También queda dispensada de notificar si el administrado tomara conocimiento del acto respectivo mediante su acceso directo y espontáneo al expediente, recabando su copia, dejando constancia de esta situación en el expediente.

2.2.4.4. Modalidades de notificación

Según el inciso 20.1 del capítulo 3 del Título I de la Ley del Procedimiento Administrativo General Ley 27444, señala que:

Las notificaciones serán efectuadas a través de las siguientes modalidades, según este respectivo orden de prelación:

Notificación personal al administrado interesado o afectado por el acto, en su domicilio.

Mediante telegrama, correo certificado, telefax, correo electrónico; o cualquier otro medio que permita comprobar fehacientemente su acuse de recibo y quien lo recibe, siempre que el empleo de cualquiera de estos medios hubiese sido solicitado expresamente por el administrado.

Por publicación en el Diario Oficial y en uno de los diarios de mayor circulación en el territorio nacional, salvo disposición distinta de la ley.

Para el régimen de notificación personal se hará en el domicilio que conste en el expediente, o en el último domicilio que la persona haya dado ante el órgano correspondiente. Si encaso no se contará con la dirección la autoridad debe recurrir a fuentes de información que este a su alcance.

En el proceso de notificación debe entregarse los documentos necesarios y solicitar el nombre de la persona con quien se esté tratando.

Según el inciso 21.3 del capítulo 3 del Título I de la Ley del Procedimiento Administrativo General Ley 27444, señala que:

En el acto de notificación debe entregarse copia del acto notificado y señalar la fecha y hora en que es efectuada, recabando el nombre y firma

de la persona con quien se entienda la diligencia. Si ésta se niega, se hará constar así en el acta.

Primeramente, se entenderá con la persona que debe ser notificada, en caso que no se encuentre con su representante legal, si no se hallara ninguno de los dos se entenderá con la persona que se encuentra en el domicilio.

Según el inciso 21.4 del capítulo 3 del Título I de la Ley del Procedimiento Administrativo General Ley 27444, señala que:

La notificación personal, se entenderá con la persona que deba ser notificada o su representante legal, pero de no hallarse presente cualquiera de los dos en el momento de entregar la notificación, podrá entenderse con la persona que se encuentre en dicho domicilio, dejándose constancia de su nombre, documento de identidad y de su relación con el administrado.

2.2.4.5. Plazo y contenido para efectuar la notificación

Según el inciso 24.1 del capítulo 3 del Título I de la Ley del Procedimiento Administrativo General Ley 27444, señala que:

Toda notificación deberá practicarse a más tardar dentro del plazo de cinco (5) días, a partir de la expedición del acto que se notifique, y deberá contener:

El texto íntegro del acto administrativo, incluyendo su motivación.

La identificación del procedimiento dentro del cual haya sido dictado.

La autoridad e institución de la cual procede el acto y su dirección.

La fecha de vigencia del acto notificado, y con la mención de si agotare la vía administrativa.

Cuando se trate de una publicación dirigida a terceros, se agregará además cualquier otra información que pueda ser importante para proteger sus intereses y derechos.

La expresión de los recursos que proceden, el órgano ante el cual deben presentarse los recursos y el plazo para interponerlos.

El plazo para realizar la notificación del documento puede variar, pues ello dependerá del proceso administrativo que se esté tratando.

Sin embargo, los documentos no son notificados en el tiempo oportuno al administrado debido a la demora en los procesos internos de la empresa o la falta de compromiso del proveedor quien realiza la notificación del documento.

Ante esta situación se plantea aplicar la metodología Lean Six Sigma.

2.3. Marco conceptual

El Sistema previsional nacional es el conjunto formado por los aportantes, beneficiarios y agencias estatales y/o privadas encargadas de administrar los recursos previsionales y ofrecer al país un servicio de primer nivel en materia previsional, para ello demandará altos niveles de innovación, renovación tecnológica y el compromiso de todos sus integrantes.

2.3.1. Objetivo estratégico

Los objetivos estratégicos en el Sistema previsional, se puede observar en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 2-4. OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Objetivo Estratégico General	Objetivo Estratégico Específico
1. Ofrecer seguridad	1.1 Minimizar el tiempo entre el cese y el pensionamiento del trabajador.
	1.2 Facilitar el acceso al sistema previsional de los trabajadores independientes
2. Neutralizar factores de inercia	2.1 Minimizar el volumen de procesos judiciales.
	2.2 Minimizar el stock de expedientes por resolver.
3. Disminuir tiempos de respuesta	3.1 Perfeccionar la base de datos de aportes.
	3.2 Optimizar procesos.
	3.3 Mejorar la productividad adoptando nuevas soluciones tecnológicas.
4. Asegurar la institucionalidad	4.1 Garantizar calidad, seguridad y transparencia en la tercerización de servicios.
	4.2 Garantizar un modelo sostenible en el tiempo.
	4.3 Construir una cultura organizacional capaz de sostener un servicio de calidad.

Fuente: Plan Estratégico Institucional 2013-2016. Autor: Sistema Previsional (2012, pág. 7)

2.3.2. Procesos

Los procesos que se llevan a cabo en el Sistema Previsional son:

- Orientación y recepción
- Verificación
- Precalificación
- Calificación
- Control de calidad
- Mensajería

La información que a continuación se muestra ha sido tomado en base a conversatorios que se ha tenido con los trabajadores del Sistema Previsional. Por otro lado, también se obtuvo a través de documentaciones, folletos e información de la red.

2.3.2.1. Orientación y recepción

a) Misión

Otorgar información a los asegurados y usuarios en general sobre los requisitos para acceder a una pensión y posteriormente orientarlos para su obtención. Por otro lado, también se encarga de recibir solicitudes de trámites para el derecho de una pensión.

b) Descripción

Es el proceso de inicio del Macroproceso de otorgamiento de pensiones, encargado de recepcionar las solicitudes, brindar información y entregar las boletas de pago a los pensionistas.

c) Lista de subprocesos

• Atención al Público:

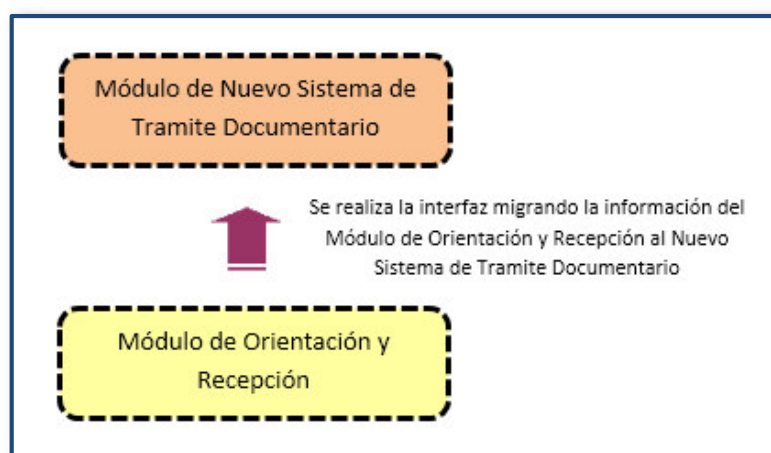
Se encarga de entregar un ticket de atención normal o preferencial para luego ser atendido en ventanilla brindándole la información que solicita y entregándole material informativo en caso requiera.

- **Recepción y Registro de documentos:**

Se realiza la Recepción y el Registro de documentos de la siguiente manera:

- ✓ Los casos que no tienen historia previa: Son aquellos que no existen en el Nuevo Sistema de Tramite Documentario, por lo tanto, se registra en el Nuevo Módulo de Orientación y Recepción luego se realiza la interfaz con el Nuevo Sistema de Tramite Documentario para continuar con las siguientes etapas. El Nuevo Sistema de Tramite Documentario en adelante se llamará NSTD y el Nuevo Módulo de Orientación y Recepción se llamará OyR.

FIGURA N° 2-7. PROCESO DE INTERFAZ



Fuente: Elaboración propia

- ✓ Los casos que tienen historia previa: Se registra en el NSTD y/o Nuevo Sistema de Pensiones, en adelante NSP.

- **Control de Calidad de Recepción:**

Se revisa que haya registrado correctamente los registros de los empleadores y que las solicitudes estén correctamente presentadas. Es importante contrastar la información digital con la información física.

Ver Anexo 2 para el diagrama de flujo del proceso de orientación y recepción.

2.3.2.2. Verificación

a) Misión

Contrastar el vínculo del ciudadano con la empresa, así como las labores efectivas realizadas.

b) Descripción

Es el proceso en el que se comprueba el vínculo entre el trabajador y el empleador, para ello extrae del Archivo de Expediente, las evidencias laborales y realiza la labor de campo de los mismos datos.

c) Lista de subprocesos

- **Recepción de evidencias:**

Se reciben, registran y se comprueban las evidencias dadas por el ciudadano a fin de que forme parte del proceso de otorgamiento de pensiones.

- **Generación y supervisión de plantillas:**

Generar las plantillas necesarias que servirán para aunar la información relativa de cada expediente.

- **Comprobación:**

Verificar de forma documental y en campo los años de aportaciones declarados por el ciudadano, así como sus remuneraciones percibidas, ello permitirá calificar los expedientes de trámites pensionarios.

Ver Anexo 3 para el diagrama de flujo del proceso de verificación.

2.3.2.3. Precalificación

a) Misión

Conducir y administrar el proceso de precalificación de solicitudes y otros documentos generados durante el proceso de verificación.

b) Descripción

Es el proceso que guía al calificador en su trabajo mediante la revisión de la normativa a cada tipo de expediente, la comprobación de acciones judiciales pendientes, etc., es decir agrupa los elementos necesarios que van a permitir la calificación del expediente.

c) Lista de subprocesos

- **Inspección de Producción:**

Se analizan las solicitudes y expedientes verificando que esté completamente conformado y completo según la documentación registrada en el Sistema.

- **Precalificación:**

Revisar, analizar y clasificar cada expediente de acuerdo a la normativa aplicable.

- **Gestión de esperas:**

Este subproceso se da cuando el expediente no está completamente conformado, por lo tanto, se efectúa la gestión necesaria de subsanación de información faltante.

Ver Anexo 4 para el diagrama de flujo del proceso de precalificación.

2.3.2.4. Calificación

a) Misión

Calificar las solicitudes presentadas por el administrado y otros documentos generados durante el proceso.

b) Descripción

Es el proceso en el cual se evalúa el derecho de cada tipo expediente/solicitud a calificar y se calcula la prestación generándose los documentos necesarios (producto de la calificación del expediente) que serán remitidos a los administrados. Para que el documento sea notificado en el menor tiempo posible, el trabajador debe tener conocimiento en temas de calificación de expediente.

c) Lista de subprocesos

- **Calificación:**

Se determina el derecho o no derecho con respecto a la requerido por el administrado en la solicitud por calificar.

- **Control de calidad de la calificación:**

Revisar los resultados de la calificación para dar al expediente/solicitud el estado de “terminado” y así pasar al Subproceso de Mensajería.

- **Mensajería:**

Se notifica Expedientes y Solicitudes con procesos terminados.

Ver Anexo 5 para el diagrama de flujo del proceso de calificación.

2.3.2.5. Control de calidad

a) Misión

Revisar los resultados de la calificación para dar al expediente/solicitud el estado de “terminado”.

b) Descripción

Es el proceso por el cual se realiza la revisión lógica (si es necesario también física) del expediente verificando cada resolución y/o notificación del expediente.

c) Lista de subprocesos

- **Control de calidad de la calificación:**

Determina el estado “terminado” del expediente una vez que se ha realizado su revisión y así pasar al proceso de Mensajería.

Ver Anexo 6 para el diagrama de flujo del proceso de control de calidad.

2.3.2.6. Mensajería

a) Misión

Notificar Expedientes y Solicitudes con procesos terminados.

b) Descripción

Es el proceso encargado de realizar la notificación de documentos a los administrados una vez que hayan finalizado los procesos administrativos.

c) Lista de subprocesos

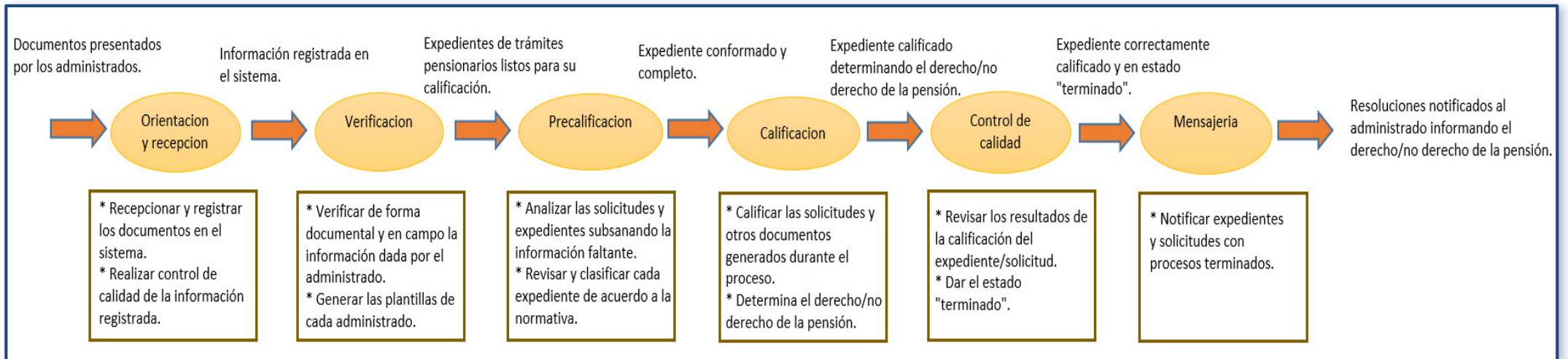
- **Mensajería:**

Proceso en que los documentos son notificados a los administrados.

Ver Anexo 7 para el diagrama de flujo del proceso de mensajería.

La interacción de los procesos mencionados anteriormente se puede representar mediante un diagrama de flujo (ver anexo N° 8) o diagrama de procesos.

FIGURA N° 2-8. DIAGRAMA DE PROCESOS DEL SISTEMA PREVISIONAL



Fuente: Elaboración propia

Es importante mencionar el proyecto de investigación realizado por el Equipo REAPRO⁶ en el Sistema Previsional. Este proyecto consistía en determinar el tiempo de demora de cada expediente durante los procesos, para ello el Equipo tomó una muestra de 20 expedientes y procedió a determinar el tiempo en cada proceso. Cabe mencionar que los procesos considerados fueron: Orientación y Recepción, Verificación, Precalificación, Calificación y Mensajería.

CUADRO N° 2-5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DE REAPRO

Tareas	Procesos	Tiempo promedio (horas)	%Sobre el total
Informar, orientar y recibir solicitudes	Orientación y recepción	1	1%
Revisar y calificar los expedientes y solicitudes	Verificación	109	77%
	Precalificación	11	8%
	Calificación	12	9%
Notificar el documento.	Mensajería	8	6%

Fuente: REAPRO

Como se observa en el cuadro anterior existe mayor demora en revisar y calificar los expedientes y solicitudes debido a las diversas tareas que se realizan, el cual ocasiona en muchas ocasiones confusiones por parte del personal. Dichas tareas consisten principalmente en precalificar y/o calificar los expedientes y solicitudes haciendo uso de los sistemas informáticos.

2.3.3. Principales sistemas informáticos utilizados

Actualmente se requiere proveer apoyo informático a los usuarios responsables de recepcionar y derivar los documentos (solicitudes y expedientes) utilizados para la calificación de un derecho solicitado por un asegurado o pensionista. Por lo tanto, resulta de vital importancia tener conocimiento del módulo de calificación del expediente

⁶ REAPRO – Reingeniería y Automatización de Procesos

Entre los principales sistemas se tiene:

a) Nuevo Sistema de Trámite Documentario (NSTD)

Este Sistema es utilizado como soporte documentario del procedimiento administrativo de las solicitudes de los productos de pensiones ingresados por el Cliente Principal. Cuenta con el historial de las solicitudes a partir de la generación del número de expediente administrativo.

b) Nuevo Sistemas de Pensiones (NSP)

Este Sistema es utilizado para registrar y procesar la calificación de las solicitudes de los productos de pensiones. Cuenta con el historial de pagos efectuados en el tiempo de cada pensionista. Permite actualizar datos personales y ver las modificaciones realizadas. Permite la impresión de Constancias de Pago

c) Aplicativo de Procesos Judiciales (APJ)

Es un Sistema que permite identificar, registrar, seguir y controlar el desarrollo de los procesos judiciales que se llevan en los diferentes distritos judiciales de la República, en los que el Sistema Previsional es parte procesal, como denunciante, denunciada, demandante o demandada.

La interacción de los sistemas NSTD y NSP se muestra en el siguiente proceso:

1. Atención al cliente: El asegurado o pensionista se apersona a los centros de, lugar donde se orienta y reciben las solicitudes presentadas por los asegurados y pensionistas.

2. Registro de solicitudes: Luego se procede a realizar el registro de los documentos en los sistemas informáticos, dichas solicitudes pueden ser de los siguientes tipos:

- Solicitudes presentadas por No Pensionistas (Trámites de apertura).
- Solicitudes Presentadas por Pensionistas (Ejecutadas sobre expedientes ya existentes)

Las solicitudes presentadas por un pensionista y/o no pensionistas son registradas en el Módulo de Trámite del NSTD.

Si la solicitud es presentada por un No Pensionista se genera un número de expediente y una solicitud, las cuales conforman la carpeta de inicio de trámite del derecho solicitado.

Si una solicitud corresponde a un Pensionista, la solicitud registrada genera en el Módulo de Derivación un registro automático donde se define por defecto como solicitud recepcionada y asignada al usuario que ejecutó el registro de la solicitud en el Módulo de Trámite del NSTD.

3. Derivación de documentos: Después de ejecutarse el primer registro de la información en el Módulo de Trámite, los usuarios a los cuales se derivó en forma directa los documentos registrados, activan el Módulo de Derivación del NSTD y proceden a dar inicio al envío de los documentos según corresponda el caso:

- Derivación de Expedientes
- Derivación de Solicitudes
- Derivación de Resoluciones, Notificaciones y Cargos.

Los usuarios derivan los documentos según el caso que se esté atendiendo a través del NSTD y considerando los flujos de trabajo definidos para la calificación de solicitudes y expedientes.

4. Derivación lógica: Se procede a realizar la derivación de las solicitudes/expedientes al equipo de trabajo correspondiente a través del NSTD mediante los flujos establecidos en el sistema.

5. Derivación física: Si en caso se requiera se realiza el envío del expediente al equipo de trabajo para que continúe con el proceso de calificación. En caso que no se requiera se envía a archivo.

6. Interfaz: Para dar inicio a la calificación del expediente y/o solicitud se realizará la interfaz, el cual permitirá migrar los datos del NSTD al NSP,

sistema el cual será utilizado por los calificadores para determinar el otorgamiento o denegatoria del Derecho Pensionario.

Dicho sistema cuenta con varios módulos; sin embargo, el más importante es el módulo de calificación, el cual es utilizado en las siguientes tareas:

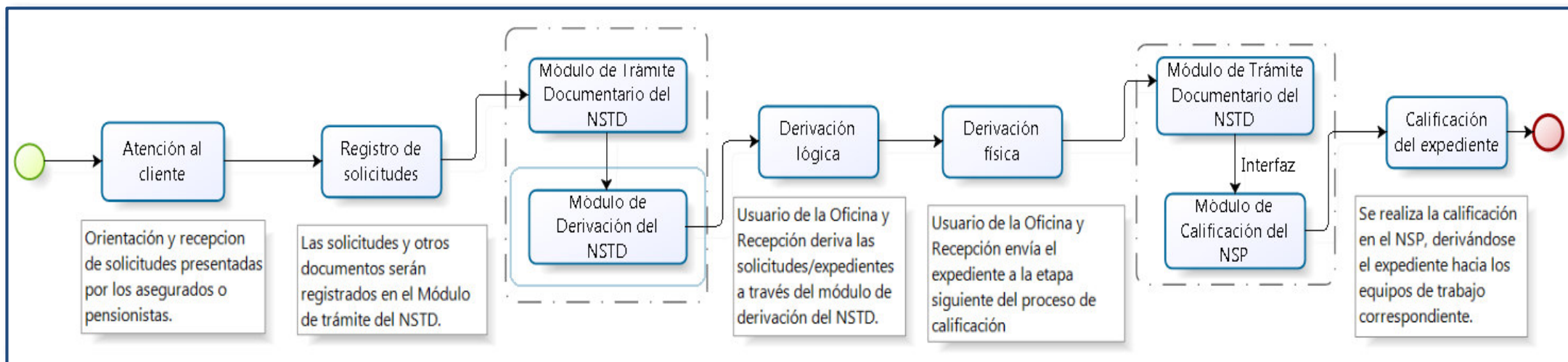
- Determinar el derecho/no derecho de cada tipo de expediente y solicitud de acuerdo a la información presentada.
- Calcular la prestación.
- Crear y validar las plantillas de cada expediente.
- Pre aprobar y aprobar solicitudes.
- Acreditar los años de aporte del pensionista.
- Procesar, ejecutar y controlar los pagos de los pensionistas.
- Buscar solicitudes, resoluciones e informes de cada expediente.
- Revisar información asociado a cada pensionista, entre otras tareas.

Dichos sistemas son utilizados por los diferentes Equipos de trabajo que conforman cada proceso mencionados anteriormente.

7. Calificación: Finalmente se realiza la calificación del expediente en el sistema determinando el derecho/no derecho de la pensión según la prestación calculada.

Lo mencionado anteriormente se puede apreciar en la Figura N^º 2-9

FIGURA N° 2-9. LA INTERACCION EN LOS PRINCIPALES SISTEMAS INFORMATICOS: NSTD Y NSP



Fuente: Elaboración propia

2.3.4. Equipos de trabajo

Está conformado por los Equipos de Trabajo Interno y Equipo de Trabajo Externo.

La información que a continuación se muestra ha sido tomado a través de documentaciones, folletos e información de la red.

2.3.4.1. Equipos de Trabajo Interno

Está conformado por todos los trabajadores propios del Sistema Previsional quienes se encargan de orientar y recepcionar los documentos de los ciudadanos, luego proceder con la revisión y calificación del expediente y/o solicitud para finalmente determinar el derecho/no derecho a una pensión.

Cabe mencionar que los Equipos de Trabajo Interno intervienen de manera indirecta en la notificación del documento porque se encargan de emitir los documentos necesarios para su respectiva notificación al asegurado.

Entre los principales Equipos de Trabajo Interno se tiene:

a) Equipo de Trabajo de Oficinas de Orientación y Recepción

Es el Equipo de Trabajo encargado de dirigir el proceso de indicación y recepción, relacionado a los derechos y requisitos para acceder a una pensión, así como recibir solicitudes para continuar con el proceso de trámite.

Asimismo, este Equipo de Trabajo es el área usuaria responsable de dirigir la ejecución y desarrollo de los servicios brindados por La Empresa, responsable del control y planificación del servicio de Atención al público. Su ámbito de acción esta delineado por el universo de las actividades que ésta desarrolla o pueda desarrollar en el Proceso de Atención al público, Orientación, Recepción, Entrega de Documentos u otros que se le encarguen.

b) Equipo de Trabajo de Pago de Prestaciones

Es el Equipo de Trabajo encargado de procesar, ejecutar y controlar la retribución de las pensiones de los diferentes regímenes previsionales, la emisión, el pago del Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo y otros beneficios económicos que por ley se le haya encargado.

La Empresa deberá tener presente que este equipo de trabajo tiene además a su cargo, el proceso de la entrega de Constancias de Pago, Cartas de Pago, informes y consultas de pago, solicitudes u otros, que se realizan a través del Servicio de Atención al Cliente.

c) Equipo de Trabajo de Gestión de Derechos

Es el Equipo de Trabajo encargado de gestionar los procesos relacionados con la calificación de solicitudes de derechos pensionarios de los regímenes previsionales, así como de otros productos relacionados a los regímenes previsionales que por ley se le encarguen.

Este Equipo de Trabajo está conformado por el Área de Calificación.

d) Equipo de Trabajo de Inspección y Fiscalización

Es el Equipo de Trabajo encargado de dirigir el proceso de indagación e intervención vinculado al otorgamiento de derechos pensionarios en los sistemas previsionales, pudiendo determinar la suspensión de la pensión u otras acciones.

Este Equipo de Trabajo está conformado por el Área de Gestión de Aportes y el Área de Fiscalización.

e) Equipo de Trabajo de Programación y Control de la Producción

Es el Equipo de Trabajo encargado de asegurar la derivación oportuna de las solicitudes, expedientes y cargos de manera óptima con los estándares de calidad requeridos para cada Equipo de trabajo que lo requiera.

Este Equipo de Trabajo está conformado por el Área de Análisis de Información y Planificación Operativa.

f) Equipo de Trabajo de Mensajería

Es el Equipo de Trabajo encargado de recepcionar los documentos (solicitudes, resoluciones, informes, etc.) de las diferentes áreas para luego registrarlo en el Sistema y así llevar un control de las mismas

g) Equipo de Trabajo de Tecnología de la Información

Es el Equipo de Trabajo encargado de definir, implementar y mantener una adecuada plataforma tecnológica que soporte los procesos del Sistema. También se encarga de la seguridad de la información y de realizar los mantenimientos necesarios a los sistemas informáticos.

h) Equipos de Trabajo de Administración

Es el Equipo de Trabajo encargado de programar, dirigir y controlar los sistemas administrativos de logística, contabilidad y tesorería del Sistema Previsional.

2.3.4.2. Equipos de Trabajo Externo

Está conformado por los proveedores que entre otras funciones se encargan de realizar la notificación del documento interviniendo de manera directa en dicho proceso. Dichos Equipos han surgido como consecuencia de la tercerización del servicio de mensajería.

La información que a continuación se muestra ha sido tomada en base al conversatorio que se tuvo con uno de los trabajadores del Sistema Previsional, el cual se muestra en el Anexo N° 9.

Entre los principales Equipos de Trabajo Externo se tiene:

a) Consorcio de Gestión de la Información (CGI)

Es el Equipo de Trabajo encargado de brindar soporte informático para el registro y control de los documentos recibidos de los diferentes Equipos de Trabajo. Este proveedor se caracteriza en ser más especializado en sistemas, el manejo documental y la digitalización (convertir un lote de documentos físicos a lógicos), pues cuenta con el personal adecuado para realizar dichas

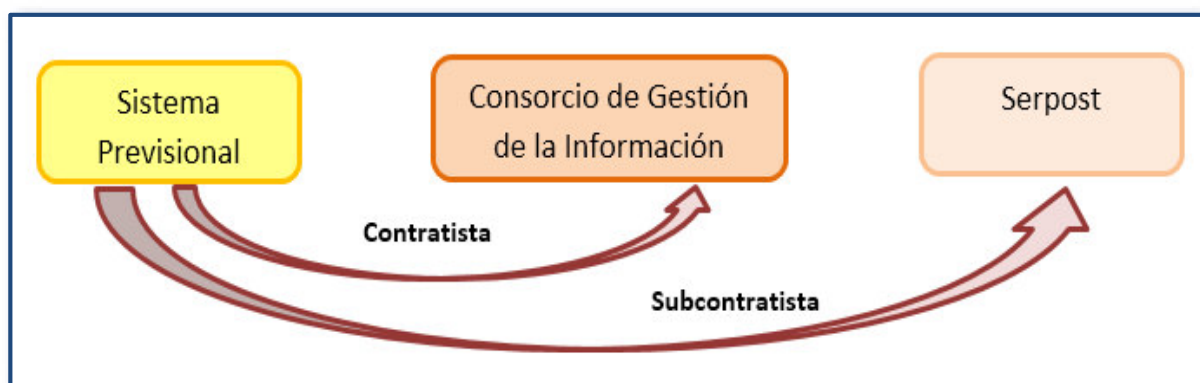
actividades. Sin embargo, no es especializado en la notificación de documentos, es por ello que el Consorcio a tercerizado dicha labor con Serpost.

b) Serpost

Es el Equipo de Trabajo encargado de notificar los documentos otorgados por el Consorcio de Gestión de la Información a su respectivo destinatario. Serpost es especializado en dicho rubro pues cuenta con mensajeros con experiencia en manejo de grandes volúmenes de correspondencia.

Se caracteriza en ser cómodo y llegar hasta los lugares más lejanos, sin embargo, en algunas ocasiones da amplia holgura para la entrega de documentos.

FIGURA N° 2-10. PROVEEDORES DEL SISTEMA PREVISIONAL



Fuente: Elaboración propia

Cada equipo de trabajo anteriormente mencionado se encargará de realizar la calificación del expediente calculándose la prestación respectiva para luego determinar el derecho/no derecho de la pensión.

2.3.5. Prestaciones

Según el Ministerio de Economía y Finanzas, las prestaciones que otorga el Sistema Nacional de Pensiones mediante la Ley N° 19990 y la Ley N° 20530 son cinco: Jubilación, invalidez, viudez, orfandad y ascendencia. Por otro lado, las prestaciones que otorga el Sistema Privado de Pensiones son: Jubilación, invalidez y sobrevivencia.

2.3.5.1. El Régimen del Decreto Ley N° 19990 o Sistema Nacional de Pensiones y Ley N° 20530 o “Cedula Viva”

Tomando como referencia el informe trimestral dado a conocer por el Ministerio de Economía y Finanzas (2004, págs. 1-9), se muestra el siguiente Cuadro N° 2-6, el cual resume las prestaciones otorgadas por cada tipo de Ley.

CUADRO N° 2-6. RESUMEN DE LAS PRESTACIONES OTORGADAS POR EL SISTEMA NACIONAL DE PENSIONES

El Régimen del Decreto Ley N° 19990 y Ley N° 20530	
Ley N° 19990 o Sistema Nacional de Pensiones	Ley N° 20530 o “Cedula Viva”
<p>Concepto: Es un sistema de reparto, el cual tiene como característica principal el otorgamiento de prestaciones fijas - sobre contribuciones no definidas - en valor suficiente para que la aportación colectiva de los trabajadores financie las pensiones.</p> <p>Beneficia a los trabajadores sujetos al régimen de la actividad privada y a los funcionarios y servidores públicos.</p>	<p>Concepto: Es un sistema que se caracteriza por dar mayores beneficios a sus aportantes ya que se les otorgara pensiones a los trabajadores públicos basados en el tiempo acumulado de servicios y no en la edad o en el número de aportaciones realizadas a lo largo de la carrera activa.</p> <p>Beneficiaba a un grupo reducido de funcionarios del Estado, actualmente la cantidad de afiliados han aumentado debido a las leyes promulgadas.</p>
<p>Jubilación: Es un beneficio monetario que recibe una persona a partir de los 65 años de edad, al concluir su vida laboral, por haber aportado mensualmente un porcentaje de su sueldo o ingreso (13%) al Sistema Nacional de Pensiones-SNP, por un periodo no menor de 20 años.</p>	<p>Jubilación: Las pensiones se calculan sobre la base de un ciclo laboral máximo de 30 años (hombre) y 25 años (mujeres), a razón - según sea el caso - de 1/30 ó 1/25 del promedio de las remuneraciones pensionables percibidas durante los últimos doce meses, por cada año de servicios. A partir de los 20 años se tiene derecho a una pensión nivelable.</p>
<p>Invalidez: Es otorgada cuando el trabajador presenta una incapacidad física o mental que le impide ganar más de la tercera parte de la remuneración que percibiría otro trabajador de la misma categoría, en un trabajo igual.</p>	<p>Invalidez: El trabajador debe ser declarado inválido por resolución del Instituto Nacional de Administración Pública. Previamente, deberá ser revisado por una junta médica nombrada por el Ministerio de Salud⁹. Para continuar recibiendo esta pensión, deberá someterse a un examen de esta junta cada dos años.</p>
<p>Viudez: En el caso de los afiliados hombres beneficiarios de una pensión, la cónyuge, viuda tiene derecho a percibir dicha prestación. En el caso de las afiliadas mujeres, el cónyuge tiene tal derecho sólo cuando presenta condición de invalidez o tiene más de 60 años.</p>	<p>Viudez: Tienen derecho a pensión la cónyuge mujer de un pensionista fallecido. El cónyuge hombre de una pensionista fallecida tiene derecho a esta pensión sólo si éste se encuentra discapacitado, carece de rentas superiores al monto de la pensión y no está amparado por ningún sistema de seguridad social.</p>

Orfandad: Tienen derecho a esta pensión los hijos de un pensionista fallecido, menores de 18 años; los menores de 21 años siempre y cuando continúen estudiando; y los hijos inválidos mayores de 18 años.	Orfandad: Tienen derecho a recibir pensión por orfandad, los hijos del pensionista fallecido que sean menores de edad; los hijos mayores de edad con incapacidad física o mental; y las hijas solteras del trabajador que no estén cubiertas por la seguridad social y que carezcan de actividad lucrativa.
Ascendientes: Tienen derecho a esta pensión el padre y la madre del asegurado o pensionista fallecido, que tengan 60 ó 55 años de edad, respectivamente, o que se encuentren en estado de invalidez; que dependan económicamente del trabajador; y que no perciben rentas superiores al monto de la pensión que le correspondería.	Ascendientes: Corresponde a la madre, al padre o a ambos padres (por partes iguales) del hijo pensionista fallecido, en caso de que no existan beneficiarios de pensión de viudez u orfandad. Los padres deben demostrar haber dependido económicamente del trabajador al momento de su fallecimiento y no percibir rentas mayores al monto de la pensión.

Fuente: Los Sistemas de Pensiones en Perú. Autor: Ministerio de Economía y Finanzas (2004, págs. 1-9)

2.3.5.2. Sistema Privado de Pensiones

Tomando como referencia el informe trimestral dado a conocer por el Ministerio de Economía y Finanzas (2004, págs. 29-36), se muestra el siguiente Cuadro N° 2-7, el cual resume las prestaciones otorgadas por cada tipo de Ley.

CUADRO N° 2-7. RESUMEN DE LAS PRESTACIONES OTORGADAS POR EL SISTEMA PRIVADO DE PENSIONES

Sistema Privado de Pensiones
Es un régimen de capitalización individual, donde los aportes que realiza el trabajador se depositan en su cuenta personal, denominada Cuenta Individual de Capitalización (CIC), la misma que se incrementa mes a mes con los nuevos aportes y la rentabilidad generada por las inversiones del fondo acumulado.
Jubilación: Es un beneficio que se recibe a partir de los 65 años de edad, sin la exigencia de periodos mínimos de aportes. Sin embargo, debe considerarse que el monto del beneficio de jubilación a recibirse, será calculado sobre la base de los aportes realizados y la rentabilidad generada en la cuenta individual de capitalización (CIC) de cada afiliado a este sistema.
Invalidez: Haber sido evaluado y dictaminado como inválido por el Comité Médico de las AFP (COMAFP) o el Comité Médico de la SBS (COMEC). La pensión se paga cuando la pérdida en la capacidad de trabajo supera el 50% y el afiliado no alcanza la edad requerida para jubilarse.
Sobrevivencia: Estas pensiones se generan con el fallecimiento del afiliado y son pagadas a los beneficiarios debidamente acreditados: (1) la cónyuge o concubina, (2) los hijos menores de 18 años, o mayores de 18 años, pero declarados inválidos y, (3) los padres mayores de 65 años, siempre que hayan dependido económicamente del afiliado.

Fuente: Los Sistemas de Pensiones en Perú. Autor: Ministerio de Economía y Finanzas (2004, págs. 29-36)

El otorgamiento de la pensión se dará en base a la prestación calculada, la misma que se sustentará con documentación presentada por el administrado y por las instituciones intervinientes. Sin embargo, si la documentación no ha sido calificada adecuadamente o la información proporcionada por el asegurado no ha sido totalmente verídico se incurre en un Pago Indebido y/o Pago en Exceso.

2.3.6. Pagos indebidos y pagos en exceso

Tomando como referencia el informe de Procedimiento, determinación, recupero y castigo de pagos indebidos y pagos en exceso (2016, págs. 5-26) y las consideraciones generales descritas en el Anexo N° 10 se muestra el resumen de la descripción de los procesos referentes al recupero de los pagos indebidos y pagos en exceso.

2.3.6.1. Pago indebido

Es el pago de un derecho pensionario efectuado por error, el mismo que supone la inexistencia de una obligación legal y cuya restitución puede ser exigida de quien la recibió. Es decir, se refiere a pagos efectuados cuando carecía de derecho.

Se considera como pago indebido los siguientes supuestos:

a) Pagos efectuados con posterioridad al fallecimiento del pensionista.

Es el pago a los beneficiarios, apoderados o familiares del pensionista, cuando este ya había fallecido. Ante esta situación se procede a realizar el siguiente procedimiento:

1ª El Equipo de trabajo de Pago de Prestaciones determina las cuentas de pensión que presentan pagos posteriores al fallecimiento del pensionista y luego solicita al Banco de la Nación el bloqueo de dichas cuentas.

2ª El Equipo de trabajo de Pago de Prestaciones evalúa e identifica las cuentas que tienen beneficiarios registrados y determina los casos a los cuales se les iniciara la gestión administrativa para el recupero de la deuda. Luego determina el monto del adeudo, considerando las pensiones que se encuentran pagadas.

3ª Genera las notificaciones citando a los beneficiarios, familiares y/o apoderados que se han beneficiado con el otorgamiento de la pensión para que

dentro del plazo de diez días hábiles se acerquen a los Centros de Atención a fin de devolver los montos cobrados indebidamente.

4ª Entrevista a los administrados que acudan en respuesta a la notificación enviada por el Equipo de trabajo de Pago de Prestaciones, a fin de determinar si han efectuado el cobro o no de las pensiones que se encuentran registradas en el sistema como pagadas con fecha posterior al fallecimiento del titular de la pensión.

5ª El Equipo de Trabajo de Pago de Prestaciones revisa y verifica cada documento presentado por el administrado a fin de determinar la existencia de alguna deuda con la Institución.

6ª En caso se determine la existencia de deuda, se establecen los plazos para pagar dicho monto. Si en caso que el administrado viene incumpliendo su compromiso de pago se derivará al Equipo de Trabajo de Asuntos Procesales, dando inicio al proceso judicial de recupero. Asimismo, dicho equipo informará al Equipo de Trabajo de Pago de Prestaciones el resultado final del proceso.

b) Pagos de Pensión Provisional con denegatoria posterior.

Es el pago efectuado al administrado por un determinado tiempo, el mismo que se compromete a la devolución del monto total de las pensiones cobradas indebidamente si su solicitud deviene de una resolución denegatoria de pensión. Ante esta situación se procede a realizar el siguiente procedimiento:

1ª El Equipo de Trabajo de Gestión de Derechos revisa y califica las solicitudes de pensionamiento con pensión provisional vigente y determina si le corresponde o no el derecho a una pensión, en caso que no le corresponda procede con la paralización de la cuenta de pensión en el sistema y determina el monto del adeudo.

2ª Genera y remite al administrado la Resolución de Denegatoria de Pensión informando el monto total del adeudo determinado a través de la mensajería vigente.

3ª El recurso de apelación interpuesto por el administrado (en caso se presente) seguirá la vía administrativa, en caso de confirmarse la existencia de pagos indebidos será notificado al interesado.

4ª El Equipo de Trabajo de Gestión de Derechos remite vía correo electrónico al Equipo de Trabajo de Pago de Prestaciones la información y montos de deudas determinadas de las cuentas a las cuales se les ha denegado el derecho.

5ª El Equipo de Trabajo de Pago de Prestaciones efectúa el control mensual de las deudas registradas en el sistema NSP por concepto de denegatoria de pensión. Luego genera los documentos necesarios para que estos sean notificados al administrado.

6ª Entrevista con los administrados que acudan en respuesta a la notificación enviada por el Equipo de Trabajo de Pago de Prestaciones, el cual brinda toda la información para regularizar la devolución.

7ª El Equipo de Trabajo de Pago de Prestaciones registra y mantiene actualizado en el sistema NSP y Bases de Datos los montos recuperados.

8ª En caso que el administrado venga incumpliendo los compromisos de pago, se le notificará. Si su incumplimiento persiste se informará al Equipo de Trabajo de Asuntos Procesales.

c) Pagos de pensión efectuados sobre la base de haber adquirido un derecho previsional a través de documentos o información falsa (irregular).

Es el pago efectuado al administrado por medio de documentación adulterada y/o falsa. Ante esta situación se procede a realizar el siguiente procedimiento:

1ª El Equipo de Trabajo de Gestión de Derechos revisa y califica los expedientes en los cuales se ha detectado fraude, falsedad y/o adulteración determinando el monto total de la deuda generada por el pago de pensión irregular registrado en el sistema NSP.

2ª Elabora y suscribe la Resolución y/o notificación al pensionista comunicándole el concepto, el periodo del pago de la pensión irregular y monto de la deuda determinada. Los recursos de apelación presentado por el administrado contra la resolución agotaran la vía administrativa, y en algunos casos confirmaran la existencia de pagos irregulares. Dichos documentos serán derivados al responsable de mensajería.

3ª El Equipo de Trabajo de Gestión de Derechos remite la información y monto de deudas determinadas de las cuentas de pensión registradas como irregulares al Equipo de Trabajo de Pago de Prestaciones. Luego efectúa el control mensual de las deudas registradas como irregulares en el sistema NSP.

4ª El Equipo de Trabajo de Pago de Prestaciones genera los documentos para notificar al administrado a fin de gestionar la devolución de los montos cobrados indebidamente. Luego entrevistará a los administrados que acudan en respuesta a la notificación enviada, brindándoles toda la información necesaria.

5ª Firma y sella el acta suscrita por el administrado para la devolución del dinero, en caso de negarse se informará al Equipo de Trabajo de Asuntos Procesales.

6ª Ante el incumplimiento del pago Equipo de Trabajo de Pago de Prestaciones procede a registrar, realizar las gestiones necesarias e informar al administrado sobre su incumplimiento de pago. Si persiste ello, se derivará al Equipo de Trabajo de Asuntos Procesales para dar inicio al proceso judicial.

2.3.6.2. Pago en exceso

Es el pago que se efectúa al administrado en demasía correspondiéndole un menor monto debido a la reducción de la cuantía de la pensión. Es decir, se refiere a pagos que el asegurado tiene derecho, pero le corresponde un menor monto. Ante esta situación se procede a realizar el siguiente procedimiento:

1ª El Equipo de Trabajo de Gestión de Derechos revisa y califica los expedientes de los casos con montos o devengados pagados en exceso en el sistema NSP. Luego elabora y suscribe la Resolución y/o Notificación al pensionista comunicándole el periodo de pago en exceso y el monto de la deuda determinada.

2ª El Equipo de Trabajo de Gestión de Derechos remite al Equipo de Trabajo de Pago de Prestaciones la información validada de las cuentas de pensión registradas con pagos en exceso.

3ª El Equipo de Trabajo de Pago de Prestaciones efectúa el control mensual de las deudas registradas en el sistema NSP por concepto de pago en exceso. Luego genera los documentos necesarios para notificar al administrado a fin

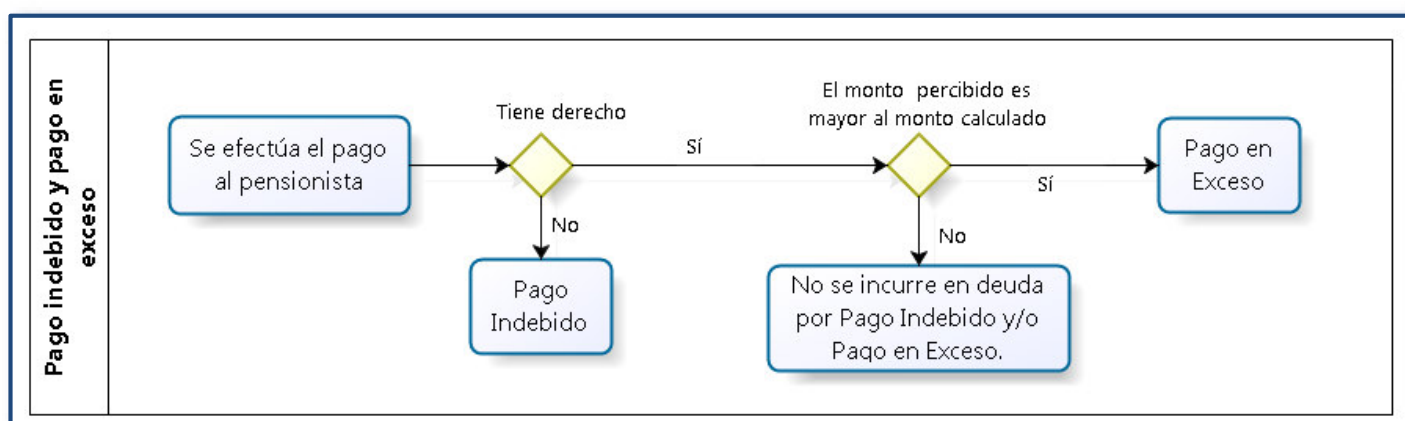
de gestionar la devolución de los montos cobrados en exceso. Los recursos de apelación presentado por el administrado contra la resolución agotaran la vía administrativa, y en algunos casos confirmaran la existencia de pagos irregulares. Dichos documentos son derivados al responsable de mensajería.

4ª El Equipo de Trabajo de Pago de Prestaciones entrevista a los administrados que acudan en respuesta de la notificación enviada con la finalidad de regularizar la devolución del dinero pagado en exceso. Los administrados firmaran un acta en el que se compromete con la devolución del dinero otorgado, en caso de negarse será informado al Equipo de Trabajo de Asuntos Procesales

5ª Ante el incumplimiento del pago el Equipo de Trabajo de Pago de Prestaciones se procede a registrar, realizar las gestiones necesarias e informar al administrado sobre su incumplimiento de pago. Si persiste ello, se derivará al Equipo de Trabajo de Asuntos Procesales para dar inicio al proceso judicial.

Los pagos indebidos y los pagos en exceso se diferencian en el otorgamiento o no de derecho pensionario. Lo mencionado anteriormente se ilustra en la Figura Nª 2-11.

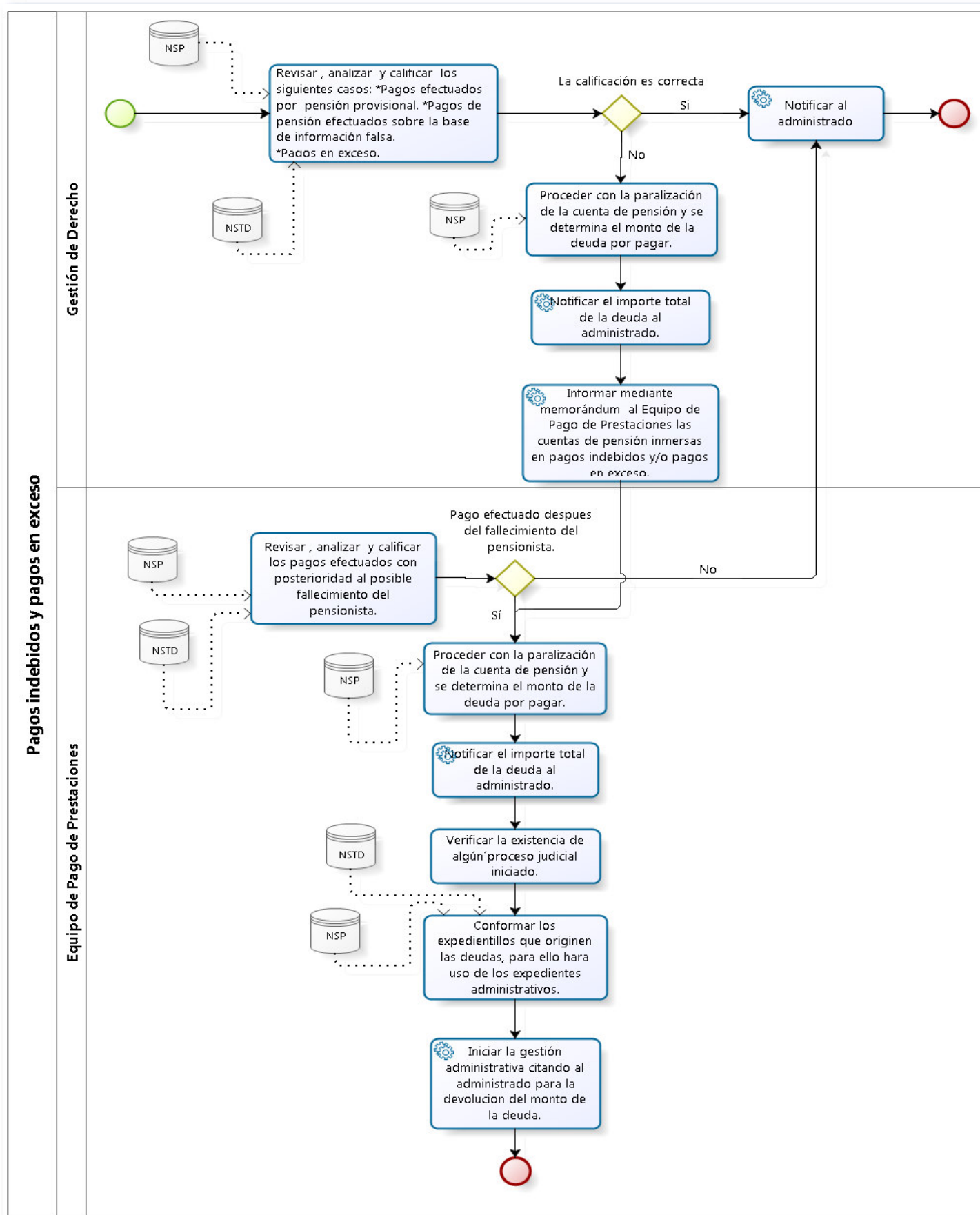
FIGURA Nª 2-11. PAGOS INDEBIDOS Y PAGOS EN EXCESO



Fuente: Elaboración propia

Ante la existencia de un pago indebido y/o pago en exceso se procede a realizar el proceso descrito anteriormente, el cual se ilustra en la Figura Nª 2-12.

FIGURA N° 2-12. PROCESO DE PAGOS INDEBIDOS Y PAGOS EN EXCESO



Fuente: Elaboración propia

La existencia de una deuda por pago indebido y/o pago en exceso será sustentado por medio de documentos, los mismo que serán notificados al administrado para luego proceder con el recupero del dinero otorgado. Es por ello que resulta de vital importancia realizar la notificación del documento.

2.3.7 Proceso de notificación

Como se explica anteriormente el proveedor encargado de realizar la notificación del documento es Serpost; por lo tanto, este tiene la responsabilidad de enviar la notificación al administrado. El proceso de notificación se da de la siguiente manera:

1ª El Equipo de Trabajo de Pago de Prestaciones genera y envía las notificaciones, citando a los beneficiarios, familiares y/o apoderados que se encuentran registrados en el sistema NSP, para que dentro de los diez días hábiles (se da ocho días adicionales por factores de contingencia) se acerquen a los Centros de Atención a nivel nacional a fin de devolver los montos cobrados indebidamente.

2ª El Equipo de Trabajo de Pago de Prestaciones efectúa el seguimiento y control de las notificaciones enviadas. Para las notificaciones devueltas procede a consultar nuevas direcciones registradas en RENIEC y efectúa un segundo envío.

3ª En caso que vuelvan a ser devueltas el Equipo de Trabajo de Pago de Prestaciones gestiona con el Equipo de Trabajo de Logística, la publicación en el diario oficial El Peruano, de acuerdo a la Ley de Procedimiento Administrativo General – Ley Nª 27444.

Por lo tanto, en el primer proceso Serpost efectúa dos envíos: Primero, con la dirección que figura en el NSP, y segundo, con la dirección que figura en RENIEC. En caso que no se haya encontrado a la persona, se efectúa un segundo proceso, donde se realiza la publicación en un diario de circulación.

En ocasiones los documentos emitidos no son notificados al administrado debido a la demora de los procesos internos y externos, ante ello se propone

aplicar la metodología Lean Six Sigma a fin de mejorar los equipos de trabajo que intervienen durante el proceso.

2.3.8 Aplicación de la metodología Lean Six Sigma en el Sistema Previsional

CUADRO N° 2-1. LEAN SIX SIGMA EN EL SISTEMA PREVISIONAL

Fases del Lean Six Sigma	
Definir	Durante los últimos años se han ido registrando Deudas por Pagos Indebidos y/o Pagos en Exceso de los asegurados para con el Sistema Previsional, los cuales no han sido notificadas representando una pérdida económica para la institución, dichas deudas se han dado por diversos factores los cuales involucra tanto al trabajador (administrador) como al pensionista (administrado).
Medir	Ante la no notificación de las deudas al administrado da pie a analizar bases de datos en Excel, crear mapas de proceso o diagrama de flujo que muestra el proceso del servicio de un modo visual. Dichos procesos muestran las interacciones entre los mismos o distintos puestos de trabajo.
Analizar	Haciendo uso de los mapas conceptuales, diagramas de flujo y las bases de datos en Excel permite identificar las causas por las cuales no se ha logrado notificar las deudas al administrado.
Mejorar	Ante la identificación de las causas se establecen las mejoras necesarias los cuales deben orientarse a la disminución o eliminación de dicha causa.
Controlar	Se realiza el seguimiento del progreso de implementación de la mejora, para ello se analizan a partir de una base de datos en el Excel, el cual muestran el rendimiento posterior con respecto a cada equipo de trabajo que intervienen.

Fuente: Elaboración propia

2.4. Glosario

Administrado: Es el asegurado, beneficiario, apoderado, tercero o pensionista que, presentan solicitudes y/o realizan consultas referidas a la acreditación de cualquier derecho pensionario (ONP, 2016).

Afiliado: Trabajador dependiente o independiente que se encuentre incorporado a un sistema de seguridad social (ONP, s.f.).

Aportaciones: Pagos que se realizan mensualmente con el propósito de contribuir a un fondo previsional (ONP, s.f.).

Aportante: Trabajador dependiente o independiente que realiza aportaciones (ONP, s.f.).

Asegurado: Trabajador dependiente o independiente incorporado a un sistema de seguridad social de cualquiera de las partes contratantes, las partes contratantes pueden ser por ejemplo una AFP o la ONP (ONP, s.f.).

Beneficiario: Persona que recibe una prestación económica (ONP, s.f.).

Deuda: Obligación que tiene una persona de pagar o devolver un monto dinerario (ONP, 2016).

Deudor: Toda persona (pensionista o beneficiario) que ha efectuado de manera voluntaria o involuntaria el cobro indebido o en exceso de una pensión (ONP, 2016).

Expediente administrativo: Conjunto de documentos y solicitudes pertenecientes a un mismo administrado tales como certificados de trabajo, boletas de pagos de remuneraciones, informes de verificación, resoluciones, notificaciones, entre otros (ONP, 2016).

Empleador: Toda persona natural, empresa unipersonal, persona jurídica, sociedad irregular o, de hecho, cooperativa de trabajadores, institución privada, entidad pública que remunere a cambio de un servicio prestado bajo relación de subordinación (ONP, s.f.).

Pensión: Prestación económica que recibe el pensionista de forma mensual (ONP, s.f.).

Pensionista: Persona que recibe una cantidad de dinero de manera periódica (mensual), como resultado de los aportes que realizó durante su vida laboral (ONP, s.f.).

Resolución: Es el documento que emite la ONP con el cual se concluye el procedimiento iniciado, comunicando el otorgamiento o denegatoria de una prestación o requerimientos relativos a ella (ONP, s.f.).

Solicitud de pensión: Documento mediante el cual el administrado manifiesta su petición de acceder a un derecho pensionario (ONP, 2016).

CAPITULO 3. FORMULACION DE HIPOTESIS

3.1. Hipótesis General

H_G: La falta de compromiso de los proveedores quienes realizan la notificación de los documentos, los procesos que no están formalmente establecidos y la ineficiencia de los equipos de trabajo generan menor cantidad de documentos notificados.

3.2. Hipótesis Específicas

H₁: El correcto conocimiento en temas de calificación del expediente contribuye aumentar la cantidad de expediente calificados.

H₂: El desconocimiento del módulo de calificación del expediente en el sistema influye en la demora de su calificación generando la notificación a destiempo.

H₃: La implementación de una herramienta que dé seguimiento a los documentos cuando son notificados mejora el desempeño de los Equipos de Trabajo Externo.

H₄: Los diagramas de procesos, manuales y las metodologías de mejora continua permiten mejorar el desempeño de los Equipos de Trabajo Interno.

3.3. Variables

VI_{HG}: El compromiso de los proveedores, el mapeo de procesos y el desempeño de los equipos de trabajo.

VD_{HG}: Documentos notificados (cantidad).

VI_{H1}: El conocimiento en temas de calificación del expediente.

VD_{H1}: Expedientes calificados (cantidad).

VI_{H2}: La usabilidad del módulo de calificación del expediente.

VD_{H2}: Tiempo en la calificación del expediente.

VI_{H3}: Herramienta de automatización implementada.

VD_{H3}: El desempeño de los Equipos de Trabajo Externo.

VI_{H4}: Diagramas de proceso, manuales y las metodologías de mejora continua.

VD_{H4}: El desempeño de los Equipos de Trabajo Interno.

3.4. Matriz de Consistencia

CUADRO N° 3-1. MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES E INDICADORES	
Problema General	Objetivo General	Hipotesis General	Hipotesis General	
¿Por qué no han sido notificadas las deudas por pagos indebidos y/o pagos en exceso efectuados por el Sistema Previsional a los pensionistas?	Analizar las causas por los cual no han sido notificados los documentos que sustentan las deudas por pagos indebidos y/o pagos en exceso efectuados por el Sistema Previsional a los pensionistas y tener conocimiento sobre el surgimiento de las mismas.	La falta de compromiso de los proveedores quienes realizan la notificación de los documentos, los procesos que no están formalmente establecidos y la ineficiencia de los equipos de trabajo generan menor cantidad de documentos notificados.	Variable Independiente	El compromiso de los proveedores, el mapeo de procesos y el desempeño de los equipos de trabajo.
			Indicadores de la Variable Independiente	<p><i>Desempeño de los calificadores:</i></p> $\frac{\text{Cant. de expedientes calificados de junio a diciembre del 2017}}{\text{Cant. total de expedientes de junio a diciembre del 2017}} \times 100\%$ <p><i>Desempeño de los proveedores:</i></p> $\frac{\text{Cantidad promedio de días transcurridos desde la emisión del documento hasta su notificación.}}{\text{Cantidad de meses de mayo a diciembre del 2017}}$
			Variable Dependiente	Documentos notificados (cantidad)
			Indicadores de la Variable Dependiente	$\frac{\text{Cantidad de expedientes calificados que han sido notificados.}}{\text{Cantidad total de expedientes calificados.}} \times 100\%$

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES E INDICADORES	
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipotesis Específicos	Hipotesis Específicos	
a) ¿Cómo el desconocimiento en temas de calificación del expediente influye en la cantidad de expedientes calificados?	a) Determinar como el desconocimiento en temas de calificación del expediente influye en la cantidad de expedientes calificados.	a) El correcto conocimiento en temas de calificación del expediente contribuye aumentar la cantidad de expedientes calificados.	Variable Independiente	El conocimiento en temas de calificación del expediente.
			Indicadores de la Variable Independiente	$\frac{\text{Cantidad de horas trabajadas.}}{\text{Cantidad de expedientes calificados.}}$
			Variable Dependiente	Expedientes calificados (cantidad)
			Indicadores de la Variable Dependiente	$\frac{\text{Cant. de expedientes calificados} \times 100\%}{\text{Cant. total de expedientes}}$
b) ¿Cómo el desconocimiento del módulo de calificación del expediente influye en el trabajo desarrollado por los calificadores al realizar la calificación de los pensionistas?	b) Determinar como el desconocimiento del módulo de calificación del expediente influye en la calificación de los pensionistas determinado como deuda por pagos indebidos y/o pagos en exceso.	b) El desconocimiento del módulo de calificación del expediente en el sistema influye en la demora de su calificación generando la notificación a destiempo.	Variable Independiente	La usabilidad del módulo de calificación del expediente.
			Indicadores de la Variable Independiente	$\frac{\text{Cantidad de incidencias presentados desde enero a diciembre del 2017}}{\text{Cantidad de meses de enero a diciembre del 2017.}}$
			Variable Dependiente	Tiempo en la calificación del expediente.
			Indicadores de la Variable Dependiente	$\frac{\text{Cantidad de horas trabajadas.}}{\text{Cantidad de expedientes calificados.}}$
c) Cómo mejorar el rendimiento de los Equipos de Trabajo Externo que intervienen de manera directa en la notificación del documento que sustenta la deuda por pago indebido y/o pago en exceso a los pensionistas?	c) Identificar los principales Equipos de Trabajo Externo que intervienen de manera directa en la notificación del documento (producto de la calificación del expediente considerado como deudas por pago indebido y/o pago en exceso) y establecer las mejoras necesarias con la finalidad de aumentar su eficiencia.	c) La implementación de una herramienta que dé seguimiento a los documentos cuando son notificados mejora el desempeño de los Equipos de Trabajo Externo.	Variable Independiente	Herramienta de automatización implementada.
			Variable Dependiente	El desempeño de los Equipos de Trabajo Externo.
			Indicadores de la Variable Dependiente	$\frac{\text{Cantidad de expedientes calificados que han sido notificados} \times 100\%}{\text{Cantidad total de expedientes calificados.}}$
d) ¿Cómo mejorar el rendimiento de los Equipos de Trabajo Interno que intervienen de manera indirecta en la notificación del documento que sustenta la deuda por pago indebido y/o pago en exceso a los pensionistas?	d) Identificar los principales Equipos de Trabajo Interno que intervienen de manera indirecta en la notificación del documento (producto de la calificación del expediente considerado como deudas por pago indebido y/o pago en exceso) y establecer las mejoras necesarias con la finalidad de aumentar su eficiencia.	d) Los diagramas de procesos, manuales y las metodologías de mejora continua permiten mejorar el desempeño de los Equipos de Trabajo Interno.	Variable Independiente	Los diagramas de proceso, manuales y las metodologías de mejora continua.
			Variable Dependiente	El desempeño de los Equipos de Trabajo Interno.
			Indicadores de la Variable Dependiente	$\frac{\text{Cant. de expedientes calificados de junio a diciembre del 2017} \times 100\%}{\text{Cant. total de expedientes de junio a diciembre del 2017}}$

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO 4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Tipo de investigación

La presente tesis reúne las condiciones necesarias para ser denominado como “Investigación Aplicada” porque lo que se busca es la aplicación del conocimiento científico en problemas prácticos para ello se auxilia de normas, manuales y procedimientos ya establecidos.

Es una investigación de nivel descriptivo, explicativo y comprobación de hipótesis causales.

- a) **Descriptivo**, porque lo que se busca es recopilar y analizar la información sobre el procedimiento, determinación y recupero de pagos indebidos y pagos en exceso, y los principales procesos que se desarrollan en el Sistema Previsional.
- b) **Explicativo**, este nivel está dirigido a identificar las causas que permiten explicar por qué no han sido notificados las deudas haciendo un previo análisis de la información recopilada.
- c) **Comprobación de hipótesis causales**, porque las hipótesis planteadas se pueden demostrar con metodologías o diseños de herramientas que se muestran en la presente tesis.

4.2 Diseño de la Investigación

La metodología a implementar es Lean Six Sigma que se utiliza como marco de referencia a fin de identificar las causas que no han permitido notificar las deudas por pagos inadecuados, considerándose pagos indebidos y/o pagos en exceso para luego proponer las mejoras necesarias en base a los recursos disponibles.

Para ello se guía de las cinco fases que propone dicha metodología: Definir, medir, analizar, mejorar y controlar.

4.2.1 Definir

Tomando como referencia la base de datos en Excel⁷ el cual muestra las deudas por pagos indebidos y pagos en exceso desde el mes de enero a mayo del 2017, se tiene el siguiente detalle:

CUADRO N° 4-1. DOCUMENTOS QUE NOTIFICAN DEUDAS A LOS PENSIONISTAS, CONSIDERANDO PERIODO ENERO A MAYO DEL 2017

Detalle	Cantidad
Documento con proceso de notificación culminada	224
Documento con proceso de notificación no culminada	197
Total	421

Fuente: Base de datos en Excel de la Institución

Ante esta situación se procede a definir el problema de la presente, el cual se muestra en el Cuadro N° 4-2.

⁷ Obtenido a partir de un query donde se muestra los pensionistas que presentan deuda con la Institución.

CUADRO N° 4-2. PDF – SISTEMA PREVISIONAL

DEFINICION DEL PROYECTO	
Título del proyecto: Propuesta de mejora para notificar las deudas por pagos inadecuados efectuados por el Sistema Previsional a los pensionistas.	
Caso de Negocio	Miembros del equipo
Durante los ultimos años se han ido registrando deudas por pagos indebidos y/o pagos en exceso no cobradas, debido que dicha deuda no ha sido notificada por parte del Sistema Previsional, ello ocasiona pérdidas para el Estado ya que no se estaría recuperando el dinero pagado inadecuadamente al pensionista.	Empleados del Area de Producción.
Declaracion del problema / oportunidad	Declaración del objetivo:
Para proceder con el recupero de las deudas, primeramente tendría que ser notificado al pensionista; sin embargo, la demora ocasiona preocupación. Por lo tanto, se analizará las causas que no han permitido la notificación de la deuda	Determinar las causas por el cual no ha sido notificado la deuda y establecer las mejoras necesarias en los equipos de trabajo involucrados.
Alcance del Proyecto, riesgos, supuestos:	"Partes interesadas"
<ul style="list-style-type: none"> - Se analizará desde la atención al cliente hasta la etapa de notificacion del documento, con el fin de identificar el proceso, el cual evita que el documento llegue al pensionista. - Falta de compromiso y/o apoyo de las personas involucradas. - Resistencia al cambio. 	<p>Las partes interesadas son los que forman parte de los siguientes Equipos de Trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipo de Trabajo de Pago de Prestaciones - Equipo de Trabajo de Gestion de Derecho - Equipo de Trabajo de Mensajería

Fuente: Elaboración propia

4.2.2 Medir

A fin de tener un mayor entendimiento del problema planteado se diseñan los diagramas que muestran el proceso de servicio brindado por el Sistema Previsional.

FIGURA N° 4-1. PROCESOS EN EL SISTEMA PREVISIONAL



Fuente: Elaboración propia

Cada uno de estos procesos interactúan de la siguiente forma:

FIGURA N° 4-2. PROCESOS EN EL SISTEMA PREVISIONAL

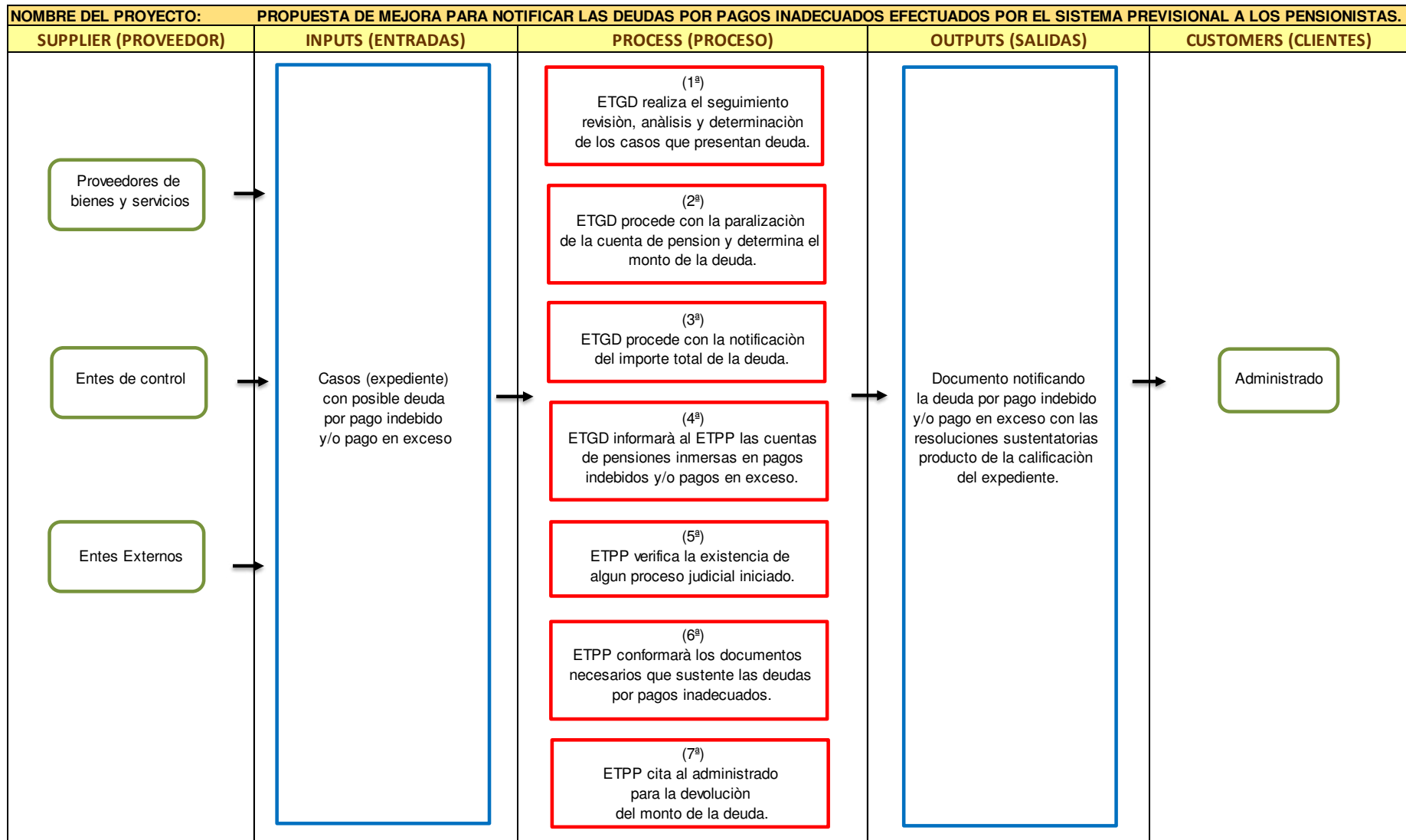
NOMBRE DEL PROYECTO: PROPUESTA DE MEJORA PARA NOTIFICAR LAS DEUDAS POR PAGOS INADECUADOS EFECTUADOS POR EL SISTEMA PREVISIONAL A LOS PENSIONISTAS.						
SUPPLIER (PROVEEDOR)	INPUTS (ENTRADAS)		PROCESS (PROCESO)	OUTPUTS (SALIDAS)		CUSTOMERS (CLIENTES)
Proveedor	Cuales son las Entradas?	Cuales son los requisitos?	Inicio del Proceso	Cual es la salida?	Cuales son los requisitos de la salida?	Quien recibe el producto o servicio?
Proveedores de bienes y servicios Entes de control Entes externos	Documentos presentado por el administrado.	Documentos adecuadamente foliados y firmados por el administrados y/o autoridades competentes.		Documentos registrados en los sistemas informaticos.	Contrastar la informacion digital con la informacion fisica.	Verificacion
	Informacion fisica y digital en los sistemas informaticos.	Registro correcto de los empleadores y empleados en los sistemas informaticos.		Expedientes de tramites pensionarios listos para su calificacion	Documentacion fisica y digital verificada en campo y generacion de plantillas.	Precalificacion
	Expedientes de tramites pensionarios	Verificados en forma documental y en campo.		Expediente conformado y completo.	Expediente revisado, analizado y clasificado	Calificacion
	Expediente conformado y completo.	Analizado y revisado.		Expediente calificado y las resoluciones producto de la calificacion.	Expediente determinando el derecho/no derecho de la pension.	Control de calidad
	Expediente calificado	Determina el derecho/noderecho de la pension.		Expediente en estado terminado.	Expediente correctamente calificado.	Mensajeria
	Las resoluciones y/o otros documentos que muestran en resultado de la calificacion.	Documentacion correctamente revisada.		Resoluciones notificados al Administrado.	Determina el derecho/no derecho de una pension.	Administrado

Fuente: Elaboración propia

Cuando el documento que ha sido notificado al administrado determina el derecho a una pensión efectuándose el pago de la misma, para luego determinar que el administrado no tiene derecho a dicha pensión se incurre en una deuda por pago indebido y/o pago en exceso.

Ante esta situación se procede a realizar el proceso que se muestra en la Figura N^º 4-3

FIGURA N° 4-3. DIAGRAMA SIPOC –PAGOS INDEBIDOS Y PAGOS EN EXCESO



Fuente: Elaboración propia

LEYENDA:

ETPP: Equipo de Trabajo de Pago de Prestaciones

ETGD: Equipo de Trabajo de Gestión de Derecho

Como se observa para realizar la notificación del documento es necesario que los equipos de trabajo emitan los documentos necesarios que sustenten la deuda por pago indebido y/o pago en exceso, para luego ser enviado por medio de Serpost (proveedor) al administrado.

4.2.3 Analizar

Los Equipos de trabajo de Pago de Prestaciones y Gestión de Derecho se encargan de realizar el seguimiento de aquellos expedientes con posible deuda y de generar los documentos (resoluciones, notificaciones e informes) los mismos que son registrados y en otros casos impresos y adjuntos al expediente.

El detalle con respecto a cada deuda se muestra en la base de datos en Excel, el cual fue generado en el Sistema Aranda.

En la Cuadro N^º 4-3 se muestra los principales campos de la base, los mismos que han sido procesados y analizados.

En la Cuadro N^º 4-4 se presenta el resultado del procesamiento de la base de datos en Excel mostrando las causas por las cuales no se logró notificar los documentos que sustentan las deudas.

CUADRO N° 4-3. EXPEDIENTES QUE PRESENTAN DEUDA POR PAGO INDEBIDO Y PAGO EN EXCESO

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q
Nº EXP.	FE_TER_PROG	TIP_DEU	MON_ADEU	SOL_PEN	NUM_NOT	FECHA_NOT	FE_MENS_NOTIF	FE_PUBL_DIARIO	NU_RES1_ONP	FECH_RES1	FE_MENS_RES1	FE_PUBL_DIARIO	NU_RES2_ONP	FECH_RES2	FE_MENS_RES2	FE_PUBL_DIARIO
XXXXXX	18/01/2016	PAGO EN EXCESO	S/. MMMM	NO	10541835	12/01/2016	21/01/2016		DPR.GD - 0000001874	12/01/2016	21/01/2016					
YYYYYY	28/02/2016	PAGO INDEBIDO	S/. NNNN	NO					DPR.GD - 0000011735	25/02/2016	01/03/2016					
AAAAAA	04/01/2016	PAGO EN EXCESO	S/. PPPP	NO												
BBBBBB	22/02/2016	PAGO INDEBIDO	S/. FFFF	NO					DPR.GD - 0000010446	19/02/2016	09/03/2016		DPR - 0000000712	11/02/2016	09/03/2016	
CCCCC	26/02/2016	PAGO INDEBIDO	S/. NNNN	NO					DPR.GD - 0000011032	23/02/2016	11/03/2016		DPR.GD - 0000011021	23/02/2016	11/03/2016	

Fuente: Base de datos en Excel de la Institución

LEYENDA:

A: Número de expediente.

B: Fecha de término del proceso.

C: Tipo de deuda

D: Monto adeudado.

E: Solicitud pendiente.

F: Número de notificación.

G: Fecha de la notificación.

H: Fecha de mensajería de la notificación.

I: Fecha de publicación de la notificación en el diario.

J: Número de resolución 1

K: Fecha de resolución 1

L: Fecha de mensajería de la resolución 1.

M: Fecha de publicación de la resolución 1 en el diario.

N: Número de resolución 2

O: Fecha de resolución 2

P: Fecha de mensajería de la resolución 2.

Q: Fecha de publicación de la resolución 2 en el diario.

CUADRO N° 4-4. CANTIDAD DE EXPEDIENTES (PRESENTA DEUDA POR PAGO INDEBIDO Y/O PAGO EN EXCESO) QUE HAN SIDO Y NO HAN SIDO NOTIFICADOS

Mes	1) Faltan días para que documento quede firme a la fecha de corte.	2) Expediente tiene solicitud pendiente de atención.	3) Falta realizar la mensajería del documento que informa la deuda.	4) No presenta documentos que informe al asegurado la deuda.	5) Documento con proceso de notificación culminada.	Total de expedientes
Enero	-	a	z	h	i	m
Febrero	-	s	x	g	u	n
Marzo	x	d	c	j	y	g
Abril	y	f	v	k	t	i
Mayo	z	g	b	l	r	a
...
...
Mes de corte	q	b	k	k	k	s
Total general	r	o	p	b	m	x

Fuente: Base de datos en Excel de la Institución

LEYENDA:

- 1) Faltan días para que documento quede firme a la fecha de corte:** Son aquellos documentos de expedientes que han sido notificados al administrado, pero aún no se procede con su recupero porque la cantidad de días transcurridos desde la fecha de notificación a la fecha actual (de ese entonces) no es mayor de 18 días (por ley dan 10 días para que el administrado se acerque más 8 días adicionales por factores de contingencia).
- 2) Expediente tiene solicitud pendiente de atención:** Son aquellos documentos de expedientes que no han sido notificados porque el expediente tiene solicitudes pendientes de atención relacionadas al adeudo establecido.
- 3) Falta realizar la mensajería del documento que informa la deuda:** Son aquellos documentos de expedientes que han sido emitidos por el equipo de trabajo competente pero no notificados por Serpost.
- 4) No presenta documentos que informe al asegurado la deuda:** Son aquellos expedientes que no presentan documento alguno que sustente la deuda, es decir no se emitieron las notificaciones y/o resoluciones necesarias.
- 5) Documento con proceso de notificación culminada:** Son aquellos documentos de expedientes que han sido correctamente notificado al administrado.

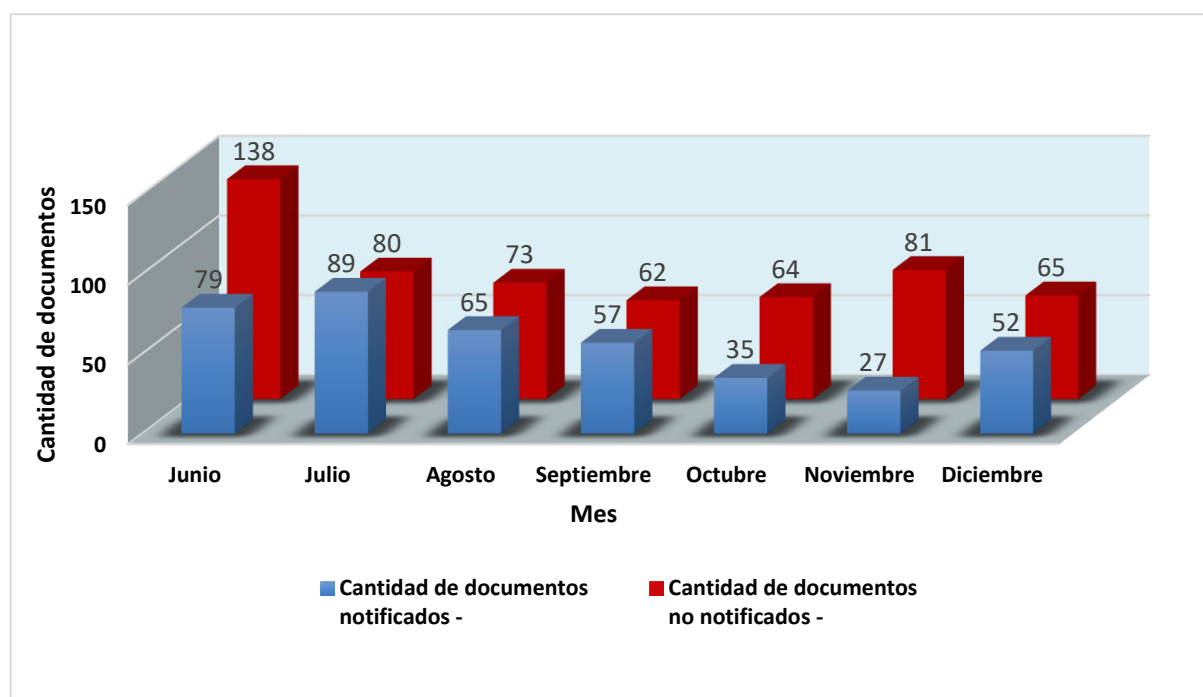
Tomando como referencia las cantidades de deudas por pagos indebidos y/o pagos en exceso presentadas desde junio a diciembre del 2017 (Ver Anexo N^o 11 al Anexo N^o 18), se presenta la cantidad de deudas que han sido notificadas y no notificadas por mes.

CUADRO N^o 4-5. CANTIDAD DE DOCUMENTOS QUE SUSTENTAN LA DEUDA POR PAGOS INADECUADOS

Mes	Cantidad de documentos notificados	Cantidad de documentos no notificados	Total
Mayo	-	-	-
Junio	79	138	217
Julio	89	80	169
Agosto	65	73	138
Septiembre	57	62	119
Octubre	35	64	99
Noviembre	27	81	108
Diciembre	52	65	117

Fuente: Base de datos en Excel de la Institución

FIGURA N^o 4-4. CANTIDAD DE DOCUMENTOS QUE SUSTENTAN LA DEUDA POR MES - AÑO 2017



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la Figura N^a 4-4 la cantidad de documentos notificados que sustentan la deuda por pago indebido y/o pago en exceso han disminuido desde junio a diciembre del 2017.

4.2.4 Mejorar

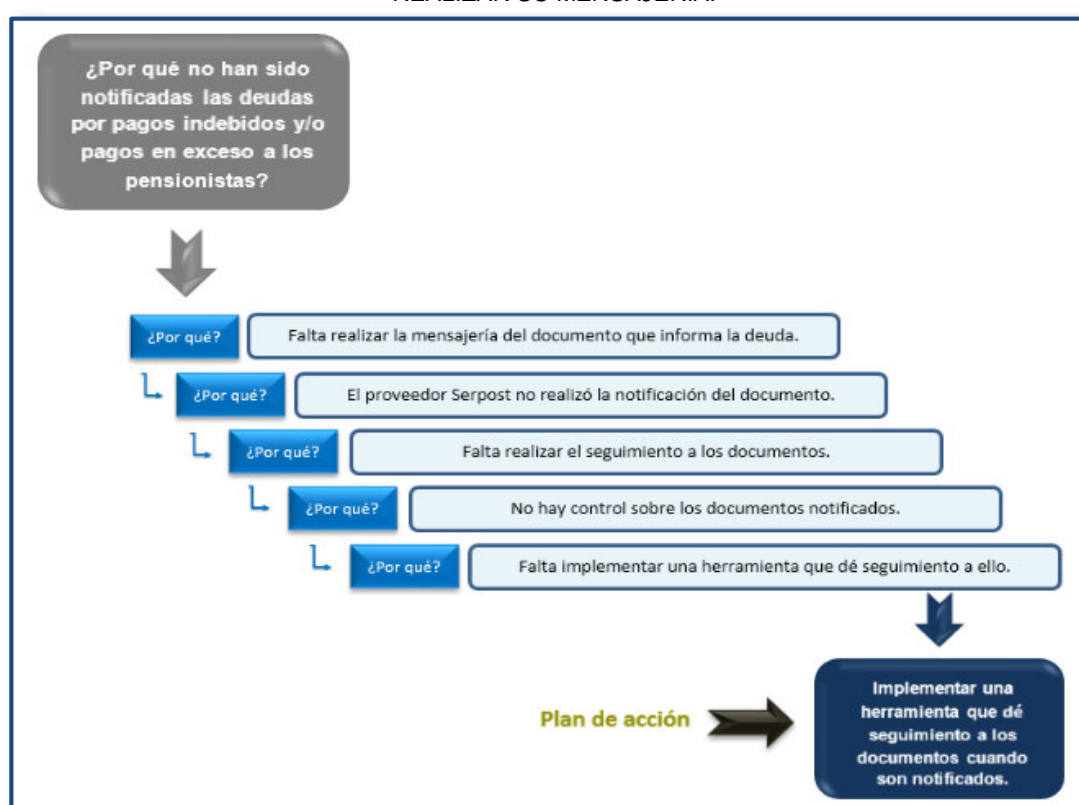
Las causas por las cuales no se puede notificar el documento al administrado son cuatro, las mismas que fueron mencionadas anteriormente. De dichas causas se aplican las mejoras en dos:

- a) Falta realizar la mensajería del documento que informa la deuda.
- b) No presenta documentos que informe al asegurado la deuda.

Debido que están dentro del alcance de la Institución.

a) Falta realizar la mensajería del documento que informa la deuda.

FIGURA N^o 4-5. CINCO PORQUES – CAUSA RAIZ DE LOS DOCUMENTOS QUE FALTAN REALIZAR SU MENSAJERIA.



Fuente: Elaboración propia

De la Figura N^a 4-5 se observa que la posible causa raíz es que falta implementar una herramienta que dé seguimiento a los documentos cuando son notificados, para ello se propone la siguiente mejora.

CUADRO N° 4-6. DOCUMENTOS QUE FALTAN REALIZAR SU MENSAJERIA

Problema	Solución	Como solucionarlo
Carencia de emisión de mensajería cuando existe un documento que informa la deuda.	Implementación de una herramienta que dé seguimiento a los documentos cuando son notificados	Automatización del recorrido de la emisión y entrega de una notificación, utilizando las herramientas de M. Office.

Fuente: Elaboración propia

b) No presenta documentos que informe al asegurado la deuda.

Aplicando la metodología de los cinco porqués se tiene lo siguiente:

FIGURA N° 4-6. CINCO PORQUES – CAUSA RAIZ DE NO PRESENTAR DOCUMENTOS QUE INFORME AL ASEGURADO LA DEUDA.



Fuente: Elaboración propia

De la Figura N° 4-6 se observa que la posible causa raíz es que los calificadores pueden presentar problemas personales y laborales, ante ello se deben identificar los problemas personales y laborales y luego encontrar las soluciones respectivas.

CUADRO N° 4-7. NO PRESENTAR DOCUMENTOS QUE INFORME AL ASEGURADO LA DEUDA

Problema	Descripción	Solución		Cómo solucionarlo
Personal	Son las dificultades que la persona experimenta en su vida, los cuales se dan por diversos factores. Entre los principales problemas se tienen: * Problemas familiares * Problemas de salud	Problemas familiares	Ejecución de talleres de autoayuda, talleres de desarrollo personal y/o sesiones psicológicas.	La Oficina de Recursos Humanos debe planificar y coordinar los talleres y sesiones psicológicas de desarrollo personal, elaborar guías de superación, brindar consultas por e-mail y realizar test online, el cual permita al trabajador conocerse mejor y aumentar su bienestar personal.
		Problemas de salud	Ofrecimiento de descanso médico y contar con personal que pueda reemplazar al trabajador durante el periodo de descanso.	La Oficina de Recursos Humanos debe recepcionar y comprobar la veracidad de la consulta médica del trabajador para luego otorgarle el descanso médico según la enfermedad que padece. Los Equipos de Trabajo de Gestión de Derecho y Pago de Prestaciones debe contar con personal reemplazante en caso que el trabajador se enferme o falte a fin de no afectar la producción.
Laboral	Son las dificultades que tiene el trabajador debido al desconocimiento de las tareas que se desarrollan en el área y del módulo de calificación generando una menor producción. Entre los principales problemas se tienen: * Incidencias durante la calificación del expediente debido al uso incorrecto del módulo de calificación. (Ver Anexo 19) * Dificultades del trabajador debido al desconocimiento en temas de calificación. (Ver Anexo 20)	Incidencias durante la calificación del expediente debido al uso incorrecto del módulo de calificación.	Creación de diagramas el cual muestre el proceso de calificación del expediente y/o manuales.	Los Equipos de Trabajo de Gestión de Derecho y Pago de Prestaciones debe elaborar manuales que muestre el uso adecuado del módulo de calificación e ilustrarlo mediante diagramas de flujo. Por otro lado, los calificadores más expertos pueden brindar capacitaciones con respecto al uso del sistema informático.
		Dificultades del calificador debido al desconocimiento en temas de calificación.	Organización de capacitación a los trabajadores y talleres de motivación	Los Equipos de Trabajo de Gestión de Derecho y Pago de Prestaciones debe asignar a uno o dos calificadores líderes para que capacite a los demás calificadores, ello permitirá aumentar el nivel de eficiencia de cada trabajador lográndose una mayor producción. También el diseño de diagramas de flujo (puede ser en Bizagi), en el cual muestre los procesos de calificación que se dan en los expedientes y manuales de las diferentes casuísticas que se pueden presentar.

Fuente: Elaboración propia

En el Cuadro N° 4-8 se muestra la cantidad de incidencias presentadas durante la calificación del expediente, dicha información se obtuvo a partir del correo institucional, medio utilizado para dar a conocer entre otros temas las dificultades de los calificadores.

Cabe mencionar que dichas dificultades se presentan principalmente en los sistemas NSTD y NSP. (Ver Anexo 19)

CUADRO N° 4-8. INCIDENCIAS DURANTE EL AÑO 2017

Mes	Cantidad de incidencias
Enero	2
Julio	20
Agosto	32
Septiembre	58
Octubre	59
Noviembre	40
Diciembre	13
TOTAL	224

Fuente: Correo Institucional del Sistema Previsional.

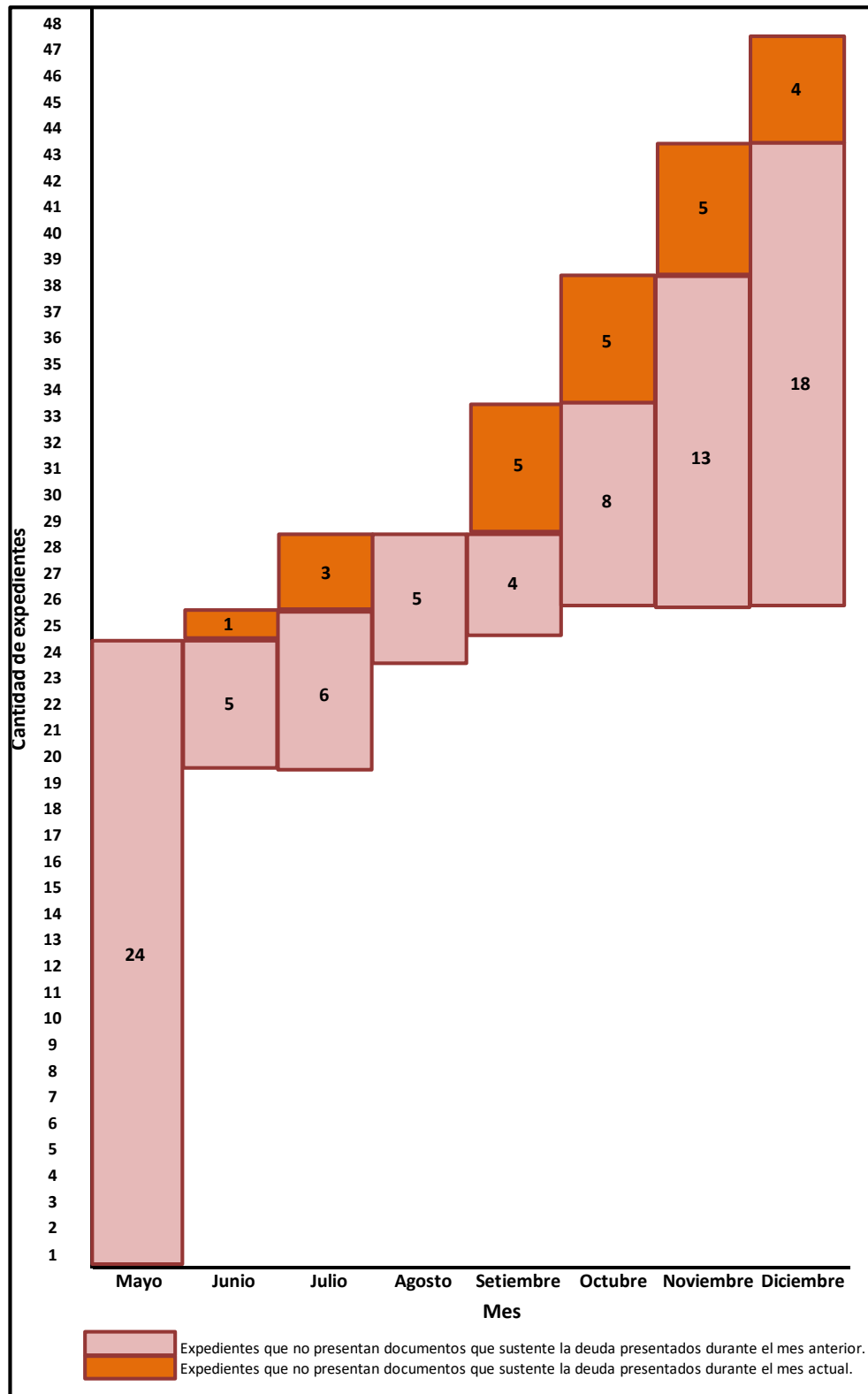
En el Cuadro N° 4-9 se observa la cantidad de expedientes asignados a los calificadores en base a su experiencia. En el primer grupo se encuentran aquellos calificadores que fueron asignados desde el 4 al 29 de setiembre del año 2017, debido a la dificultad que presentó este grupo, se asignó un segundo grupo desde el 2 al 9 de octubre del mismo año. (Ver Anexo 20)

CUADRO N° 4-9. CUADRO DE PRODUCCION

Grupo	Nombre del calificador	Expedientes asignados	Producción total	Pendientes
1ª Grupo	Calificador 1	190	173	17
	Calificador 2	190	132	58
	Calificador 3	190	176	14
	Calificador 4	190	97	93
2ª Grupo	Calificador 5	148	72	76
	Calificador 6	148	85	63
	Calificador 7	148	61	87
	Calificador 8	149	46	103
	Calificador 9	149	53	96
	Calificador 10	149	43	106
	Calificador 11	149	63	86

Fuente: Operativo realizado en el Sistema Previsional

FIGURA N° 4-7. VARIACION DE LA CANTIDAD DE EXPEDIENTES QUE NO PRESENTAN DOCUMENTOS QUE INFORME AL ASEGURADO LA DEUDA - AÑO 2017



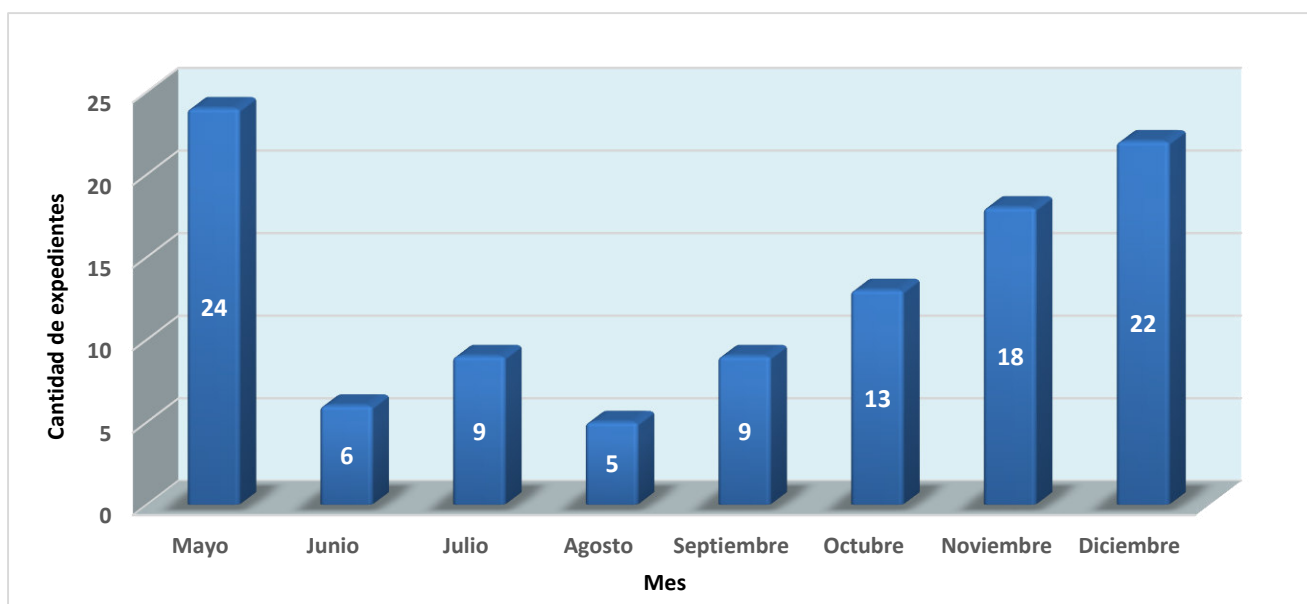
Fuente: Base de datos en Excel del Sistema Previsional

CUADRO N° 4-10. CANTIDAD DE EXPEDIENTES QUE NO PRESENTAN DOCUMENTOS QUE INFORME AL ASEGURADO LA DEUDA - AÑO 2017

Mes	Cantidad de expedientes que no presenta documentos que informe al asegurado la deuda.
Mayo	24
Junio	6
Julio	9
Agosto	5
Septiembre	9
Octubre	13
Noviembre	18
Diciembre	22

Fuente: Base de datos en Excel del Sistema Previsional

FIGURA N° 4-8. CANTIDAD DE EXPEDIENTES QUE NO PRESENTA DOCUMENTOS QUE INFORME AL ASEGURADO LA DEUDA.



Fuente: Elaboración propia

4.2.5 Controlar

Se realiza el seguimiento del progreso de implementación de la mejora mediante el análisis a partir de una base de datos en Excel, el cual muestra el rendimiento posterior con respecto a cada equipo de trabajo que intervienen durante el proceso.

Durante esta fase se puede hacer uso de diagramas de flujo para ilustrar el proceso de calificación del expediente, manuales de guías de trabajo y los

documentos estandarizados para garantizar la precisión. Dichos documentos o diagramas de flujo deben de caracterizarse por lo siguiente:

- No contener barreras lingüísticas.
- Estar disponible para todos los trabajadores.
- Comunicar directamente el propósito.
- Contener menor cantidad de texto y ser más gráfico.

Las medidas que se puedan adoptar en esta fase ayudan a mantener los esfuerzos y lograr mejoras en los procesos.

4.3 Población y muestra

Población: Todos los administrados afiliados al Sistema Previsional.

Muestra: Todos los administrados que presentan deuda por pagos indebidos y/o pagos en exceso efectuados por el Sistema Previsional.

4.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

4.4.1 Técnicas para la recolección de datos

- a) Observación:** Permite abstraer la información escrita de los documentos obtenidos tanto en la red como en la empresa.
- b) Fichaje:** Permite efectuar la revisión y extracción de aspectos teóricos procedentes de las fuentes bibliográficas e internet a cerca de los tópicos relacionados a la investigación.
- c) Análisis de base de datos:** El procesamiento de la base de datos en Excel de los pagos indebidos y pagos en exceso contribuye a identificar las causas por las cuales no se logró notificar los documentos que sustentan la deuda.

4.4.2 Instrumentos para la recolección de datos

- a) Entrevista no dirigida:** Permite obtener información por medio de una conversación, el cual no se tuvo preguntas prefijadas, lográndose que el entrevistado pueda expresar sus opiniones sobre el tema en cuestión.

4.5 Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Cualitativamente, se utilizan diagramas de flujo, mapas conceptuales y diagramas SIPOC el cual muestren los procesos de calificación del expediente.

Cuantitativamente, para el procesamiento de la información se utilizan los cuadros de producción e información obtenida de un operativo realizado en el Sistema Previsional. También se analizan las bases de datos en Excel de los pagos indebidos y pagos en exceso desde el mes de mayo a diciembre del 2017, los mismos que son analizados para encontrar las causas por las cuales no han sido notificados los documentos que sustentan la deuda.

Se utilizan gráficos y cuadros estadísticos, el cual permite ver la variación de la cantidad de deudas que han sido y no han sido notificados a los administrados.

El análisis realizado en las bases de datos en Excel de los pagos indebidos y pagos en exceso desde el mes de mayo a diciembre del 2017 permite calcular los indicadores planteados en la matriz de consistencia. (Ver Cuadro N° 3-1).

4.5.1 Análisis de datos para el cálculo de los indicadores del problema general.

Como se plantea el desempeño de los calificadores va estar determinado por la cantidad de expedientes calificados con respecto a la cantidad total de expedientes, es decir:

$$\text{Desempeño de los calificadores} = \frac{\text{Cant.de expedientes calificados de junio a diciembre del 2017}}{\text{Cant.total de expedientes de junio a diciembre del 2017}} \times 100\%$$

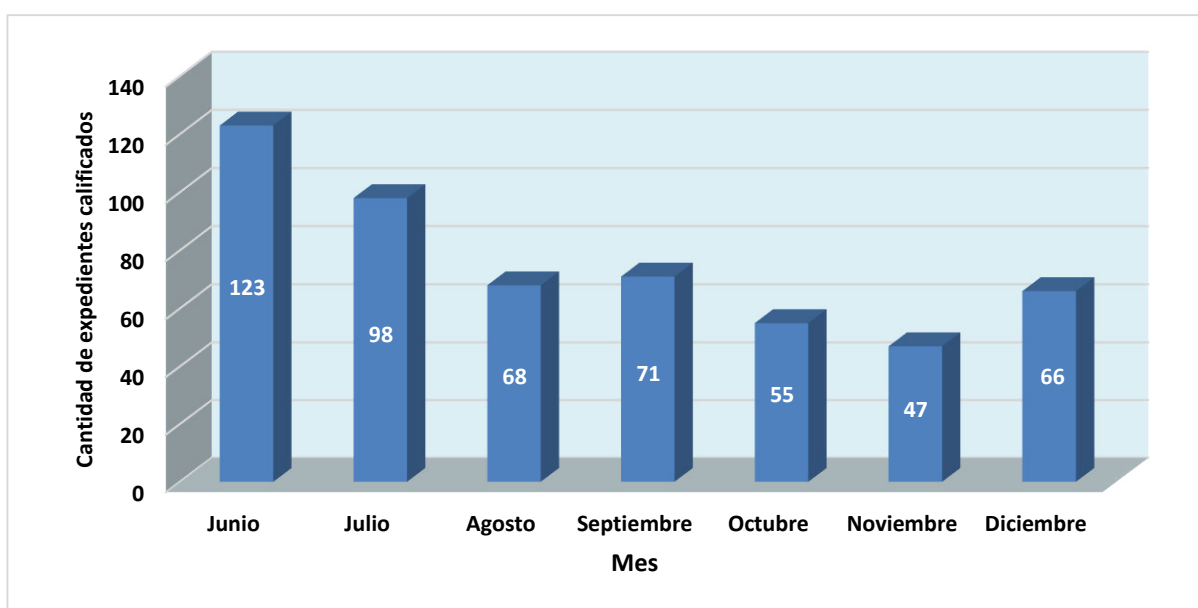
Según el análisis realizado en la base de datos en Excel, se obtuvo el siguiente resultado:

CUADRO N° 4-11. CANTIDAD DE EXPEDIENTES CALIFICADOS POR MES

Mes	Cantidad de expedientes calificados	Cantidad total de expedientes(CT)	Desempeño de los calificadores
Mayo	-	-	-
Junio	123	217	57%
Julio	98	169	58%
Agosto	68	138	49%
Septiembre	71	119	60%
Octubre	55	99	56%
Noviembre	47	108	44%
Diciembre	66	117	56%
Total	528	967	55%

Fuente: Base de datos en Excel de los pagos indebidos y pagos en exceso desde mayo a diciembre del 2017

FIGURA N° 4-9. CANTIDAD DE EXPEDIENTES CALIFICADOS POR MES



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la Figura N° 4-9 la cantidad de expedientes calificados (que sustente la deuda por pago indebido y/o pago en exceso) producto de la calificación del expediente ha ido variando mes a mes, presentando una disminución significativa de junio a julio. El desempeño promedio de los calificadores desde el mes de junio a diciembre del 2017, en términos de expedientes calificados, fue de 55%.

Por otro lado, el desempeño de los proveedores va estar determinado por la cantidad de días que demoran en realizar la notificación del documento desde que se emite hasta la fecha en que el administrado toma conocimiento de la deuda.

$$\text{Desempeño de los proveedores} = \frac{\text{Cant.promedio de días transcurridos desde la emisión del documento hasta su notificación}}{\text{Cant.de meses de mayo a diciembre del 2017}}$$

Según el análisis realizado en la base de datos en Excel, se obtuvo el siguiente resultado:

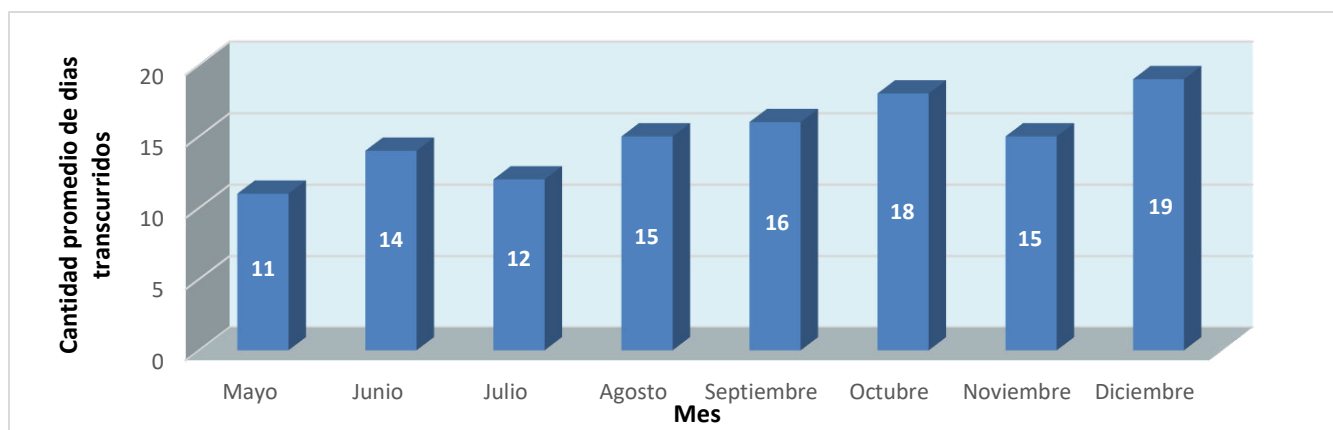
CUADRO N° 4-12. CANTIDAD PROMEDIO DE DIAS TRANSCURRIDOS POR MES

Mes	Cantidad promedio ⁸ de días transcurridos desde la emisión del documento hasta la fecha de su notificación
Mayo	11
Junio	14
Julio	12
Agosto	15
Septiembre	16
Octubre	18
Noviembre	15
Diciembre	19
Total	120
Desempeño de los proveedores (Cant. de días de demora / mes)	15

Fuente: Base de datos en Excel de los pagos indebidos y pagos en exceso desde mayo a diciembre del 2017

⁸ Considerar promedio al tener una cantidad de deudas en cada mes.

FIGURA N° 4-10. CANTIDAD PROMEDIO DE DIAS TRANSCURRIDOS POR MES



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la Figura N° 4-10 la cantidad de días transcurridos desde la emisión del documento hasta la fecha de su notificación ha ido aumentando paulatinamente mes a mes. El desempeño promedio de los proveedores desde el mes de mayo a diciembre del 2017, en términos de cantidad de días de demora en realizar la notificación del documento, fue de 15 días/mes.

El desempeño de los calificadores y proveedores se observa en la cantidad de documentos notificados por mes, es decir:

$$\text{Desempeño de los proveedores y calificadores} = \frac{\text{Cantidad de expedientes calificados que han sido notificados}}{\text{Cantidad total de expedientes calificados.}} \times 100\%$$

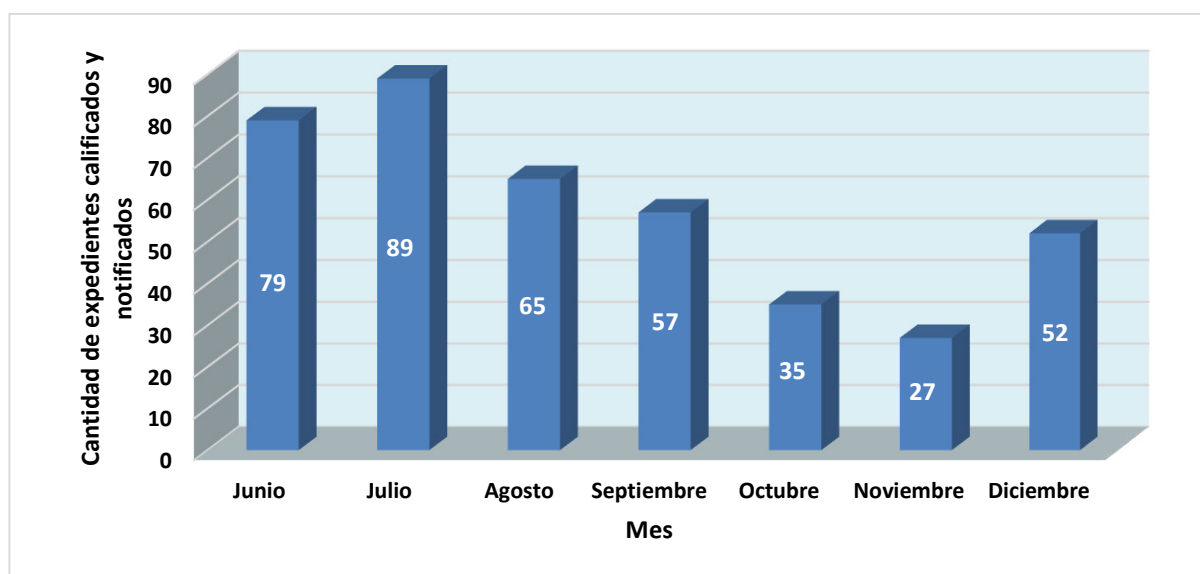
Según el análisis realizado en la base de datos en Excel, se obtuvo el siguiente resultado:

CUADRO N° 4-13. CANTIDAD DE DOCUMENTOS NOTIFICADOS POR MES

Mes	Cantidad de expedientes calificados que han sido notificados.	Cantidad total de expedientes calificados.	Desempeño de los proveedores y calificadores
Mayo	-	-	-
Junio	79	123	64%
Julio	89	98	91%
Agosto	65	68	96%
Septiembre	57	71	80%
Octubre	35	55	64%
Noviembre	27	47	57%
Diciembre	52	66	79%
Total	404	528	77%

Fuente: Base de datos en Excel de los pagos indebidos y pagos en exceso desde mayo a diciembre del 2017

FIGURA N° 4-11. CANTIDAD DE EXPEDIENTES CALIFICADOS Y NOTIFICADOS POR MES



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la Figura N° 4-11 la cantidad de expedientes calificados que han sido notificados han ido disminuyendo desde agosto a noviembre para luego aumentar en el mes de diciembre. El desempeño promedio de los calificadores y proveedores desde el mes de junio a diciembre del 2017, en términos de expedientes calificados y notificados, fue de 77%.

4.5.2 Análisis de datos para el cálculo de los indicadores de los problemas específicos.

Como se plantea en la matriz de consistencia (Ver cuadro N° 3-1) el correcto conocimiento en temas de calificación o el buen conocimiento del uso del módulo de calificación del expediente permite su calificación en el menor tiempo posible, es decir:

$$X = \frac{\text{Cantidad de horas trabajadas}}{\text{Cantidad de expedientes calificados}}$$

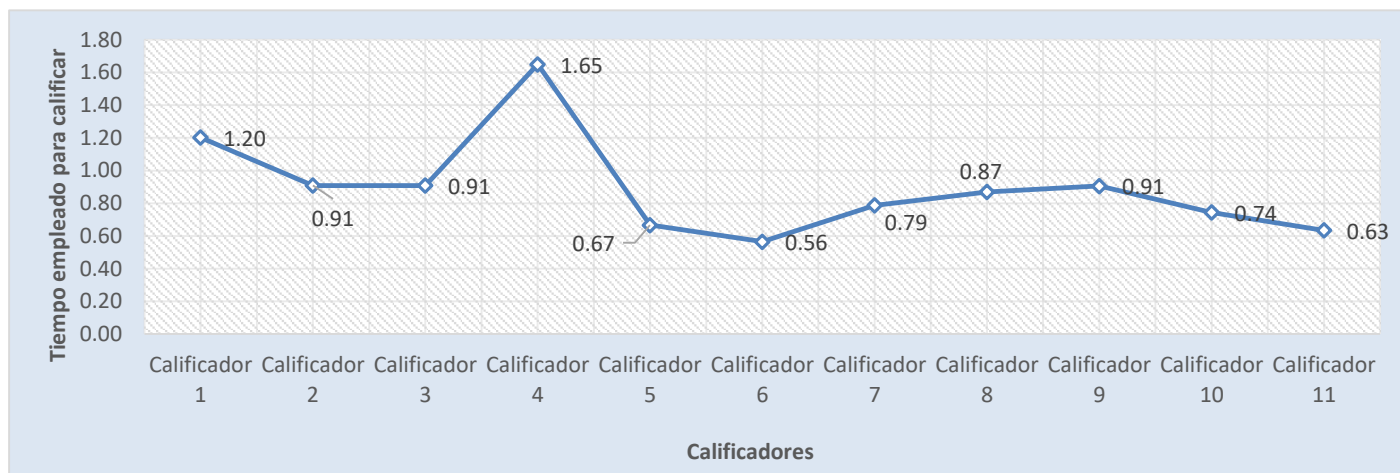
Tomando como referencia la cantidad de expedientes calificados en el operativo realizado en el Sistema Previsional (Ver Anexo N° 20), se obtiene lo siguiente:

CUADRO N° 4-14. TIEMPO EMPLEADO PARA CALIFICAR POR EXPEDIENTE

Grupo	Nombre del calificador	Cantidad de días trabajados	Producción (expedientes calificados)	Cantidad de horas totales (8 hrs/día)	Tiempo empleado para calificar por exp. (hras/exp)
1ª Grupo	Calificador 1	26	173	208	1.20
	Calificador 2	15	132	120	0.91
	Calificador 3	20	176	160	0.91
	Calificador 4	20	97	160	1.65
2ª Grupo	Calificador 5	6	72	48	0.67
	Calificador 6	6	85	48	0.56
	Calificador 7	6	61	48	0.79
	Calificador 8	5	46	40	0.87
	Calificador 9	6	53	48	0.91
	Calificador 10	4	43	32	0.74
	Calificador 11	5	63	40	0.63
Total		119	1001	952	9.84
Tiempo promedio empleado para calificar por expediente.					0.89

Fuente: Operativo realizado en el Sistema Previsional – año 2017

FIGURA N° 4-12. TIEMPO EMPLEADO PARA CALIFICAR POR EXPEDIENTE



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la Figura N° 4-12, el tiempo que emplea cada calificador para realizar su trabajo varía. Sin embargo, el tiempo promedio que demora el calificador es de 0.89 horas/expediente, ello ocasiona que se califique 1001 expedientes cuando debería haberse calificado 1800 expedientes en el operativo.

Es decir:

$$X = \frac{\text{Cantidad de expedientes calificados}}{\text{Cantidad total expedientes}} \times 100\%$$

$$X = \frac{1001}{1800} \times 100\% = 56\%$$

Como se observa, la cantidad de expedientes calificados con respecto a la cantidad total de expedientes representa 56%.

Por otro lado, el conocimiento del módulo de calificación se puede medir mediante las incidencias que se presentan en el correo institucional, es decir:

$$X = \frac{\text{Cantidad de incidencias presentados desde enero a diciembre del 2017}}{\text{Cantidad de meses de enero a diciembre del 2017}}$$

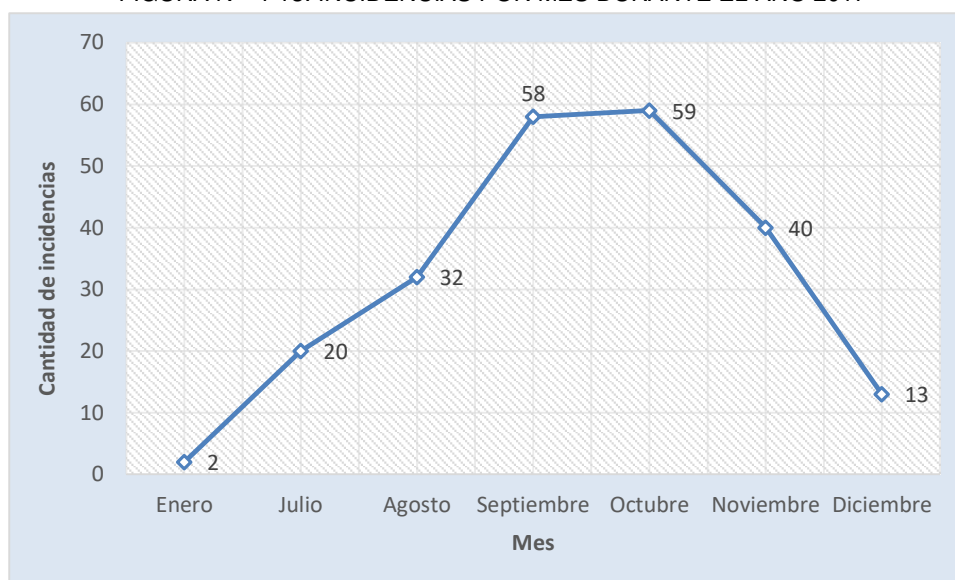
Tomando como referencia la cantidad de incidencias presentadas durante el año 2017 (Ver Anexo N° 19), se obtiene lo siguiente:

CUADRO N° 4-15. INCIDENCIAS POR MES DURANTE EL AÑO 2017

Mes	Cantidad de incidencias
Enero	2
Julio	20
Agosto	32
Septiembre	58
Octubre	59
Noviembre	40
Diciembre	13
TOTAL	224
Cantidad promedio de incidencias por mes	19

Fuente: Correo Institucional del Sistema Previsional

FIGURA N° 4-13. INCIDENCIAS POR MES DURANTE EL AÑO 2017



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la Figura N° 4-13, la cantidad de incidencias presentados durante la calificación del expediente ha ido aumentando desde enero a octubre, el cual ha causado mayor demora en la calificación del expediente (ver Figura N° 4-12). En promedio la cantidad de incidencias presentados desde enero a diciembre del año 2017 fue de 19 correos/mes.

El rendimiento de los Equipos de Trabajo Externo se determina mediante la cantidad de expedientes calificados que han sido notificados, el cual como se observó en la figura N° 4-11 han ido disminuyendo, ante ello se propone implementar una herramienta que dé seguimiento a los documentos cuando son notificados.

En cuanto a los Equipos de Trabajo Interno, su rendimiento se determina mediante la cantidad de expedientes que han sido calificados con respecto a la cantidad total de expedientes, el cual como se observó en la figura N° 4-9 ha ido disminuyendo, ante ello se propone implementar diagramas de procesos, manuales y las metodologías de mejora continua.

CAPITULO 5. ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

5.1. Presentación de resultados

Teniendo en cuenta el cálculo que se realizó anteriormente, se obtiene los siguientes resultados:

CUADRO N° 5-1. RESULTADOS OBTENIDOS

HIPOTESIS		VARIABLES E INDICADORES	
Hipotesis General		Hipotesis General	
La falta de compromiso de los proveedores quienes realizan la notificación de los documentos, los procesos que no están formalmente establecidos y la ineficiencia de los equipos de trabajo generan menor cantidad de documentos notificados.	Variable Independiente	El compromiso de los proveedores, el mapeo de procesos y el desempeño de los equipos de trabajo.	
	Indicadores de la Variable Independiente	<p><i>Desempeño de los calificadores:</i></p> $\frac{\text{Cant. de expedientes calificados de junio a diciembre del 2017}}{\text{Cant. total de expedientes de junio a diciembre del 2017}} \times 100\% = 55\%$ <p><i>Desempeño de los proveedores:</i></p> $\frac{\text{Cantidad promedio de días transcurridos desde la emisión del documento hasta su notificación}}{\text{Cantidad de meses de mayo a diciembre}} = \frac{15 \text{ días}}{\text{mes}}$	
	Variable Dependiente	Documentos notificados (cantidad)	
	Indicadores de la Variable Dependiente	$\frac{\text{Cantidad de expedientes calificados que han sido notificados}}{\text{Cantidad total de expedientes calificados}} \times 100\% = 77\%$	
Hipotesis Específicos		Hipotesis Específicos	
a) El correcto conocimiento en temas de calificación del expediente contribuye a aumentar la cantidad de expedientes calificados.	Variable Independiente	El conocimiento en temas de calificación del expediente.	
	Indicadores de la Variable Independiente	$\frac{\text{Cantidad de horas trabajadas}}{\text{Cantidad de expedientes calificados}} = \frac{0.89 \text{ horas}}{\text{expedientes}}$	
	Variable Dependiente	Expedientes calificados (cantidad)	
	Indicadores de la Variable Dependiente	$\frac{\text{Cant. de expedientes calificados}}{\text{Cant. total de expedientes}} \times 100\% = 56\%$	
b) El desconocimiento del módulo de calificación del expediente en el sistema influye en la demora de su calificación generando la notificación a destiempo.	Variable Independiente	La usabilidad del módulo de calificación del expediente.	
	Indicadores de la Variable Independiente	$\frac{\text{Cantidad de incidencias presentados desde enero a diciembre del 2017}}{\text{Cantidad de meses de enero a diciembre del 2017}} = \frac{19 \text{ correos}}{\text{mes}}$	
	Variable Dependiente	Tiempo en la calificación del expediente.	
	Indicadores de la Variable Dependiente	$\frac{\text{Cantidad de horas trabajadas}}{\text{Cantidad de expedientes calificados}} = \frac{0.89 \text{ horas}}{\text{expedientes}}$	
c) La implementación de una herramienta que dé seguimiento a los documentos cuando son notificados mejora el desempeño de los Equipos de Trabajo Externo.	Variable Independiente	Herramienta de automatización implementada.	
	Variable Dependiente	El desempeño de los Equipos de Trabajo Externo.	
	Indicadores de la Variable Dependiente	$\frac{\text{Cantidad de expedientes calificados que han sido notificados}}{\text{Cantidad total de expedientes calificados}} \times 100\% = 77\%$	
d) Los diagramas de procesos, manuales y las metodologías de mejora continua permiten mejorar el desempeño de los Equipos de Trabajo Interno.	Variable Independiente	Los diagramas de proceso, manuales y las metodologías de mejora continua.	
	Variable Dependiente	El desempeño de los Equipos de Trabajo Interno.	
	Indicadores de la Variable Dependiente	$\frac{\text{Cant. de expedientes calificados de junio a diciembre del 2017}}{\text{Cant. total de expedientes de junio a diciembre del 2017}} \times 100\% = 55\%$	

Fuente: Elaboración propia

5.2. Contrastación de Hipótesis

a) Hipótesis General

“La falta de compromiso de los proveedores quienes realizan la notificación de los documentos, los procesos que no están formalmente establecidos y la ineficiencia de los equipos de trabajo generan menor cantidad de documentos notificados”

Se corrobora con el desempeño de los calificadores y proveedores:

El desempeño de los calificadores se calcula mediante la cantidad de expedientes que han sido calificados con respecto a la cantidad total de expedientes, el cual como se ha observado anteriormente ha ido disminuyendo desde junio a diciembre del 2017 (Ver Figuras N^º 4-9) llegando a tener un desempeño de 55%

El desempeño de los proveedores se calcula mediante la cantidad de días que demora en realizar la notificación del documento que sustenta la deuda por pago indebido y/o pago en exceso, es decir, mediante la cantidad promedio de días transcurridos desde la emisión del documento hasta su notificación al administrado, el cual como se ha observado anteriormente han ido aumentando desde mayo a diciembre del 2017 (ver Figura N^º 4-10) llegando a demorarse un promedio de 15 días/mes.

Por lo tanto, el bajo desempeño de los calificadores y proveedores ocasionó que la cantidad de documentos notificados producto de la calificación del expediente disminuya desde junio a diciembre del 2017 (ver Figura N^º 4-11) llegándose a notificar una cantidad de 404 documentos (expedientes), el cual representa 77% del total de expedientes calificados.

b) Hipótesis Específicas

Hipótesis Específica N° 1

“El correcto conocimiento en temas de calificación del expediente contribuye aumentar la cantidad de expedientes calificados”

El conocimiento en temas de calificación se determina mediante el tiempo empleado para calificar cada expediente, el cual como se ha observado anteriormente ha ido variando (ver Figura N° 4-12), llegando a demorarse un promedio de 0.89 horas/expediente.

Por lo tanto, el desconocimiento en temas de calificación genera que se califique 1001 expedientes de un total de 1800 expedientes, el cual representa 56%, ello se da debido a la ineficiencia que los calificadores han mostrado durante el operativo realizado en el Sistema Previsional.

Hipótesis Específica N° 2

“El desconocimiento del módulo de calificación del expediente en el sistema influye en la demora de su calificación generando la notificación a destiempo”

El uso del módulo de calificación del expediente se determina mediante la cantidad de incidencias presentados por mes a través de correo electrónico, el cual como se ha observado anteriormente ha ido aumentando desde enero a septiembre del 2017 (ver Figura N° 4-13), llegando a presentarse un promedio de 19 correos/mes.

Por lo tanto, el aumento de incidencias presentados mediante correo electrónico desde enero a septiembre del 2017 (ver Figuras N° 4-13) refleja el inadecuado uso del módulo de calificación del expediente generando que el

tiempo en la calificación del expediente se prolongue llegándose a demorar un promedio de 0.89 horas/expediente.

Hipótesis Específica N° 3

“La implementación de una herramienta que dé seguimiento a los documentos cuando son notificados mejora el desempeño de los Equipos de Trabajo Externo”

El rendimiento de los Equipos de Trabajo Externo se determina mediante la cantidad de documentos que han sido notificados por mes a los administrados, el cual como se ha observado anteriormente ha ido disminuyendo desde julio a noviembre del 2017 (ver Figura N° 4-11), llegando a tener un avance promedio porcentual de 77%. Sin embargo, dicho avance puede mejorar con la implementación de una herramienta que dé seguimiento a los documentos cuando son notificados.

Hipótesis Específica N° 4

“Los diagramas de procesos, manuales y las metodologías de mejora continua permiten mejorar el desempeño de los Equipos de Trabajo Interno”

El rendimiento de los Equipos de Trabajo Interno se determina mediante la cantidad de expedientes calificados desde junio a diciembre del 2017 (ver Figura N° 4-9) llegándose a calificar una cantidad de 528 expedientes, el cual representa 55% del total de expedientes. Ante ello, se plantea la implementación de los diagramas de procesos, manuales y las metodologías de mejora continua que contribuyan a aumentar la eficiencia de los Equipos de Trabajo Interno.

CAPITULO 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

1. El bajo desempeño de los calificadores ocasiona que se califique 528 expedientes desde junio a diciembre del 2017 cuando debería ser 967 expedientes teniendo un desempeño de 55%, por esta razón se emitieron 528 documentos producto de la calificación del expediente los cuales presentaron demoras en su notificación debido al bajo desempeño de los proveedores llegándose a notificar 404 documentos con una demora en promedio de 15 días en realizar la notificación del documento cuando debería ser 10 días.
2. El desconocimiento en temas de calificación genera demoras en realizar la revisión del expediente llegándose a demorar un promedio de 0.89 horas/expediente, en consecuencia, se genera menor cantidad de expedientes calificados alcanzándose una cantidad de 1001 expedientes cuando debería ser 1800 expedientes por mes, teniendo un bajo desempeño de 55%.
3. El uso incorrecto del módulo de calificación del expediente genera mayor cantidad de incidencias presentándose un promedio de 19 correos/mes, ello ocasiona demoras en la calificación del expediente, tal como se dio en el operativo realizado en el Sistema Previsional llegándose a demorar un promedio de 0.89 horas/expediente generando la notificación a destiempo.
4. El desempeño de los Equipos de Trabajo Externo es deficiente, ya que la cantidad de documentos notificados (producto de la calificación de expedientes) a los administrados ha ido disminuyendo desde julio a noviembre del 2017, presentando un avance promedio porcentual de 77% de documentos notificados.
5. El desempeño de los Equipos de Trabajo Interno ha presentado altibajos, dado que la cantidad de expedientes calificados disminuye significativamente de julio a agosto (30 expedientes) y aumenta de noviembre a diciembre del 2017 (19 expedientes), presentando un avance porcentual de 55% de expedientes calificados desde junio a diciembre del 2017.

6.2 Recomendaciones

1. El ciclo de Deming, también llamado ciclo PDCA (plan, do, check y act) es una estrategia de mejora continua que define lo que hay QUÈ hacer ante un determinado problema planteado desde una perspectiva muy elevada, en cambio, el ciclo DMAIC (define, measure, analyze, improve y control) es una herramienta enfocada en la mejora incremental de los procesos existentes, que define QUÈ hay que hacer y CÒMO hacerlo estableciendo las herramientas y métodos claros a fin de procesar las estadísticas obtenidas a partir de la recolección de la información y veracidad de los datos.
2. En el presente trabajo se utiliza los 5 porqués a fin de identificar la causa raíz y a partir de ello un plan de acción; sin embargo, también se sugiere utilizarse el diagrama de Ishikawa o el diagrama de Pareto.
3. El rendimiento de los Equipos de Trabajo Externo (proveedores) se puede mejorar si se llega a implementar alguna herramienta de M. Office que permita automatizar el recorrido de la emisión y entrega de la notificación.
4. El rendimiento de los Equipos de Trabajo Interno (calificadores) se sugiere mejorarlo con la implementación de diagramas de procesos en el área de producción, manuales de guías de trabajo, capacitaciones al personal y metodologías de mejora continua los cuales contribuyen aumentar la eficiencia de los equipos de trabajo, muestra de ello son los casos de éxito de empresas que han logrado tener óptimos indicadores gracias a la aplicación de metodologías de mejora continua.

BIBLIOGRAFÍA

- AFP Integra. (2016). *AFP Integra*. Recuperado el 05 de Febrero de 2018, de <https://www.integra.com.pe/wps/portal/integra/empresas/pagos-y-aportes/devolucion-de-aportes.html>
- Alderete, V., Colombo, A., Stefano, V., & Wade, P. (2003). *SIX SIGMA "O de cómo las pinzas y martillos se tornan tecnología de punta"*. La Plata: Comisión Técnica del XXVI Congreso del Instituto Argentino de Profesores Universitarios de Costos. Recuperado el 06 de Febrero de 2018
- Alfaro, E. (2004). *EL SISTEMA PREVISIONAL PERUANO Y LA NECESIDAD DE PLANTEAR UNA NUEVA REFORMA*. Lima, Perú: PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU. Recuperado el 5 de Febrero de 2018
- Arèvalo, J. (2008). *Importancia de la notificación de las resoluciones*. Lima. Lima: Pacífico Editores S.A.C. Recuperado el 27 de Enero de 2018, de http://aempresarial.com/web/revitem/1_8204_28312.pdf
- Ariadna, B., & Alejandro, F. (2016). *Six sigma en procesos administrativos*. Buenos Aires, Argentina: DUNKEN. Recuperado el 28 de Enero de 2018, de <https://www.ucema.edu.ar/posgrado/maestria-en-agronegocios/six-sigma>
- Asociacion española para la calidad. (2008). *LEAN SEIS SIGMA*. España: Centro Nacional de Información de la Calidad.
- Azharul, K., & Saviz, N. (2011). *Lean Project Management in Large Scale Industrial & Infrastructure Project via Standardization*. New Zealand: University of Technology.
- Chiaburu, G. (2014). *Lean Six Sigma in Public Administrations*. Santander, España: Universidad de Cantabria. Recuperado el 28 de Enero de 2018, de <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/6438/CHIABURUGHEORGHE.pdf?sequence=1>
- Cruz, J., & Arrona, P. (2006). *IMPLEMENTACION SEIS SIGMA*. San Luis Potosí: Universidad Autonoma de San Luis Potosi. Recuperado el 10 de Enero de 2018
- Cusi, A. (16 de Enero de 2018). *CODIGO CIVIL DEL PERÚ ACTUALIZADO (2018)*. Recuperado el 27 de Febrero de 2018, de <http://andrescusi.blogspot.pe/2011/04/codigo-civil-del-peru-actualizado-2011.html>
- en.Ki Consultoria y Formacion. (2012). *Mejora Six Sigma*. Recuperado el 25 de Febrero de 2018, de <http://www.enkiconsultoria.com/31.html>
- Escobar, D. (15 de Octubre de 2013). *EL PAIS*. Obtenido de Lean Government: Hacia un sistema público ágil y centrado en el ciudadano: http://www.cdiconsultoria.es/sites/default/files/docsNoticias/Hacia%20un%20sistema%20p%C3%ABlico...siness%20__%20Blogs%20EL%20PA%C3%8DS.pdf

- Fekete, M., Hulvej, J., & Uramova, S. (2014). *APPLICATION OF SIX SIGMA PROJECT IN THE ADMINISTRATIVE PROCESSES*. Bratislava, Eslovaquia: Universidad Comenius. Recuperado el 31 de Enero de 2018, de https://www.fm.uniba.sk/fileadmin/fm/Veda/Archive_CMR/vol8_2014_no2_5_fekete_hulvej_uramova.pdf
- Flores, C. (07 de Junio de 2017). Pagos indebidos a la ONP regresarán al Sistema Privado de Pensiones. *Correo*, pág. 10. Recuperado el 05 de Febrero de 2018, de <https://diariocorreo.pe/economia/pagos-indebidos-a-la-onp-regresaran-al-sistema-privado-de-pensiones-754580/>
- Garay, J., Cicedo, P., & Cadavid, L. (2009). Aplicación de herramientas de pensamiento sistémico para el aprendizaje de Lean Manufacturing. *Revista Sistemas y telemática Universidad UCESI*, 109-144. Recuperado el 27 de Febrero de 2018
- Gonzales, V., Martinez, P., & Da Fonseca, E. (2009). Integración conceptual Green-Lean en el diseño, planificación. *Revista Ingeniería de Construcción*, 5-32. Recuperado el 02 de Febrero de 2018
- Göransson, D., & Tunovic, A. (2012). *Process improvement in an office environment using Lean Six Sigma*. Gotemburgo, Suecia: CHALMERS UNIVERSITY OF TECHNOLOGY. Recuperado el 31 de Enero de 2018, de <http://publications.lib.chalmers.se/records/fulltext/167374.pdf>
- Gutiérrez, H., & Dela, R. (2004). *Control Estadístico de Calidad y Seis Sigma*. Mexico: Mc Graw Hill. Recuperado el 28 de Febrero de 2018
- Hajikordestani, R. (2007). *A TAXONOMY OF LEAN SIX SIGMA SUCCESS FACTORS FOR SERVICE ORGANIZATIONS*. Central Florida Blvd, Orlando, EEUU: Universidad de Florida Central - Orlando Florida. Recuperado el 15 de Enero de 2018
- Hernández, E. (2012). ¿Qué significa la filosofía “Lean”? *CAMCHAL*, 26. Recuperado el 26 de Febrero de 2018
- Jay, A. (2003). *Six Sigma Simplificado*. Mexico: Panorama Editorial S.A. Recuperado el 28 de Febrero de 2018
- LA COMISIÓN PERMANENTE DEL CONGRESO DE LA REPÚBLICA. (12 de Enero de 2017). *INDECOPI*. Recuperado el 12 de Enero de 2018, de <https://www.indecopi.gob.pe/documents/20795/225805/07.+Ley+del+Procedimiento+Administrativo+General+-+Ley+27444.pdf/725a60ce-7f01-4542-9e1f-82ac40dd5810>
- La Rosa, À. (2008). *El sistema previsional peruano*. Lima: Pacífico Editores S.A.C. Recuperado el 8 de 02 de 2018, de http://aempresarial.com/web/revitem/4_7764_32690.pdf
- Lerner, A. (2007). *TQM & Six Sigma - Un enfoque comparativo de metodologías para el mejoramiento continuo en el ámbito de los negocios: los casos de Cervecería y Maltería Quilmes y Ford Motor Company*. Buenos Aires: Universidad de San Andres. Recuperado el 26 de Enero de 2018
- Liker, J. (2004). *The Toyota Way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. Estados Unidos: McGraw-Hill. Recuperado el 27 de Febrero de 2018

- Linderman, K. (2003). *Six Sigma: A oaltheoretic Perspective*. *Journal of Operations Management*. USA: ELSEVIER. Recuperado el 28 de Febrero de 2018
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2004). *Los Sistemas de Pensiones en Perú*. Lima: Dirección General de Asuntos Económicos y Sociales- MEF. Recuperado el 11 de Diciembre de 2017
- Monge, J. (2008). *Aplicación de Lean sigma en la industria de los servicios*. Tournón, San José: Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología. Recuperado el 15 de Febrero de 2018
- Moreno, M. (2010). *Filosofía Lean aplicada a la Ingeniería del Software*. Sevilla: Universidad de Sevilla. Recuperado el 26 de Febrero de 2018
- Nieto, A. (2014). *IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA SEIS SIGMA PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO DEL PROCESO DE VENTA DE SERVICIOS TECNOLÓGICOS Y COMUNICACIONALES EN ECUADORTELECOM S. A.* Guayaquil, Ecuador: UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA. Recuperado el 2 de Febrero de 2018, de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6863/1/UPS-GT000664.pdf>
- Obregon, T. (2012). *Los servicios de tercerización*. Lima. Lima: Pacífico Editores S.A.C. Recuperado el 27 de Enero de 2017, de http://aempresarial.com/web/revitem/4_13377_06244.pdf
- Oficina de Normalizacion Previsional. (2007). *Memoria Institucional*. Lima: Oficina de Normalizacion Previsional. Recuperado el 8 de Febrero de 2018
- Oficina de Normalizacion Previsional. (2016). *Procedimiento: Procedimiento, recupero y castigo de pagos indebidos y pagos en exceso*. Lima: Oficina de Normalizacion Previsional. Recuperado el 12 de Diciembre de 2017
- Olmedo, N., & Castelblanco, E. (2012). *METODOLOGÍA LEAN SEIS SIGMA APLICADA A UN PROCESO DE MANUFACTURA*. Bogota: UNIVERSIDAD EAN. Recuperado el 28 de Febrero de 2018
- ONP. (2016). *Procedimiento, determinacion, recupero y castigo de pagos indebidos y pagos en exceso*. Llima: ONP. Recuperado el 16 de Junio de 2017
- ONP. (s.f.). *Oficina de Normalizacion Previsional*. Recuperado el 10 de Abril de 2018, de https://www.onp.gob.pe/acerca_onp/glosario_terminos
- Pande, P. (2000). *The Six Sigma Way: How GE, Motorola and Others Top Companies are Honing Their Perfomance*. USA: Mc Graw Hill. Recuperado el 28 de Febrero de 2018
- Prazola, C., Saldaña, V., & Prazola, T. (2013). *Seis Sigma, una herramienta útil en el área de la administración financiera: Caso de una empresa maquiladora al lograr utilidades en tipos de cambio por cuentas en dólares y tasas de interés por inversiones*. Guadalajara, Mèxico: Universidad del Valle de Atemajac. Recuperado el 28 de Enero de 2018, de <http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/524.pdf>
- Prieto, P. (2008). *Uso de la metodología six sigma como referencia para la optimización de un área de mantenimiento de planta*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado el 28 de Febrero de 2018

- Ríos, M. (14 de Septiembre de 2014). Gerente general de ProFuturo AFP: “Por cada 100 mil soles, pensión es de 500 a 700”. *La República*, pág. 11. Recuperado el 9 de Febrero de 2018
- Salgado, R. (9 de Junio de 2013). *Six Sigma & Lean Manufacturing, RSC & Marketing*. Recuperado el 27 de Febrero de 2018, de <https://rubensalgadovision.wordpress.com/2013/06/09/cuatro-conceptos-clave-de-la-filosofia-lean/>
- Sistema Previsional. (2012). *Plan Estrategico Institucional 2013-2016*. Lima. Recuperado el 10 de Diciembre de 2018
- SUNAT. (2016). *SUNAT*. Recuperado el 20 de Enero de 2018, de <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/devoluciones-empresas/devoluciones-de-pagos-indebidos-y-o-en-exceso>
- Valencia, S. (2013). *La filosofía LEAN aplicada en la Gerencia de proyectos*. Medellín, Colombia: Universidad Nacional de Colombia. Recuperado el 27 de Febrero de 2018
- Vega, M., & Remenyi, M. (Julio - Diciembre de 1996). EL SISTEMA PREVISIONAL EN EL PERU: SISTEMA NACIONAL DE PENSIONES vs. SISTEMA PRIVADO DE PENSIONES. *Revistas PUCP*, XIX(37-38), 392. Recuperado el 4 de Febrero de 2018, de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/economia/article/viewFile/506/495>

ANEXOS

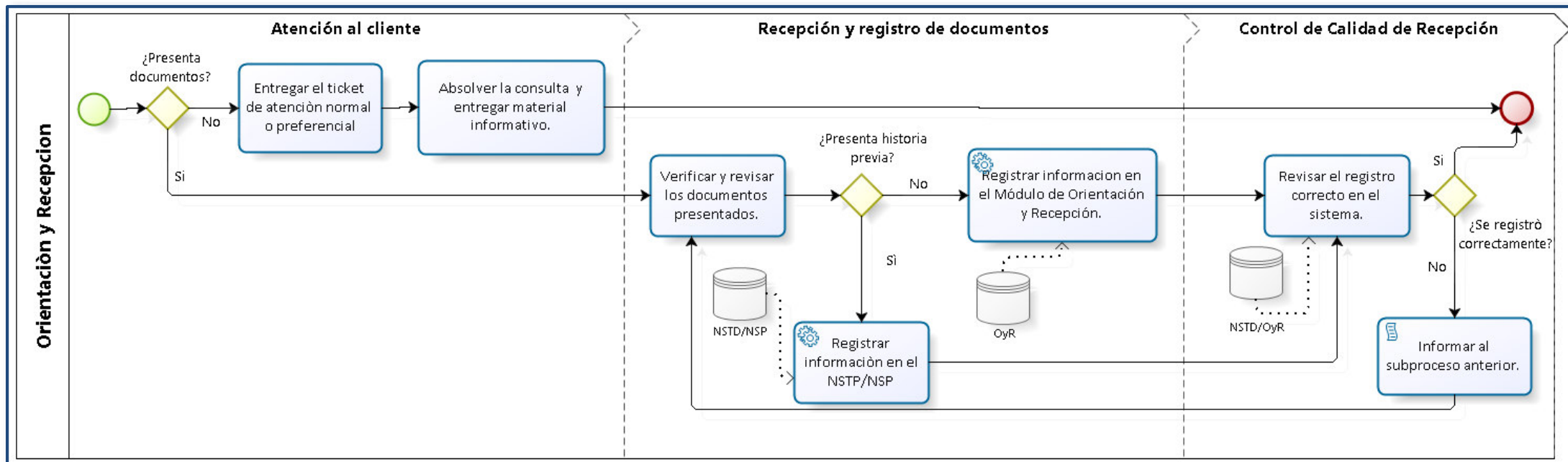
ANEXO N° 1. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA SIX SIGMA EN EL ÁMBITO ADMINISTRATIVO

Investigador	Investigación	Lugar	Aporte
Ariadna y Alejandro (2016)	<i>Six Sigma en procesos administrativos</i>	Buenos Aires – Argentina	Demostrar una de las tantas posibles aplicaciones de la metodología Six Sigma en ámbitos no del todo “convencionales” para esta herramienta y contribuir de esta manera a que la metodología Six Sigma se siga difundiendo más allá de las fábricas.
Milán Fekete, Jaroslav Hulvej, Stanislava Uramova (2014)	<i>Application of Six Sigma Project in the administrative processes</i>	Universidad Comenius en Bratislava - Eslovaquia	La aplicación del concepto Six Sigma en procesos administrativos es bastante nuevo y cada aplicación exitosa proporciona un buen ejemplo. Cuando se aplica correctamente, puede traer resultados notablemente positivos.
Gheorghe Chiaburu (2014)	Lean Six Sigma en las Administraciones Públicas	Universidad de Cantabria en la Ciudad de Santander – España	Las oportunidades son grandes, pero sólo si hay un análisis y comprensión correcta de los obstáculos para su implementación. Los empleados de todos los niveles deben participar en la mejora y los líderes de la organización deben concienciarles que cada empleado saldrá beneficiado con la implementación de Lean Six Sigma.
Aleyn Alá Nieto Zambrano (2014)	<i>Implementación de la metodología seis sigma para el mejoramiento continuo del proceso de venta de servicios tecnológicos y comunicacionales en Ecuadortelecom S.A.</i>	Universidad Politécnica Salesiana en Guayaquil – Ecuador	La aplicación de la metodología Seis Sigma en las áreas comerciales brinda la oportunidad de incorporar a la gestión de la calidad total dentro de los procesos que la actividad requiere. La incorporación de métricas que permiten el constante monitoreo de cada uno de los procesos permite disminuir los errores aumentando las eficiencias y productividad.

Prazola y Saldaña (2013)	<i>Seis Sigma, una herramienta útil en el área de la administración financiera: Caso de una empresa maquiladora al lograr utilidades en tipos de cambio por cuentas en dólares y tasas de interés por inversiones</i>	Universidad del Valle de Atemajac en la ciudad de Guadalajara – México	Al aplicar la metodología Seis Sigma, la cual por desconocimiento se asume que solo es adecuada para las áreas de producción y/o para los ingenieros o técnicos, se hizo conciencia con los resultados obtenidos que siempre será bueno administrar los recursos, pero será mejor si se utilizan las técnicas y/o métodos adecuados, según el recurso de que se trate, no importando el área de la organización. Por otro lado, se encontró que los trabajos que ya se llevaban a cabo son de utilidad pues tan solo había que hacerlo de acuerdo a una metodología específica y no por meras conjeturas o suposiciones, al fin y al cabo, subjetividades no caben en una toma de decisiones en las organizaciones.
David Göransson y Arnela Tunovic (2012)	<i>Process improvement in an office environment using Lean Six Sigma</i>	Universidad Tecnológica de Chalmers en Gotemburgo – Suecia	Al usar el ciclo DMAIC estructurado de Six Sigma y combinarlo con los principios Lean, se analizaron los procesos en el Departamento de importación oceánica con el objetivo de encontrar el potencial de mejora, haciendo uso de las herramientas cualitativas y cuantitativas, se encontraron las mejoras y se propusieron contraataques apropiados. Estas áreas a menudo contenían barreras de comunicación, así como grandes cantidades de retrabajo.

Fuente. Elaboración propia.

ANEXO N° 2. PROCESO DE ORIENTACIÓN Y RECEPCIÓN



Fuente: Elaboración propia

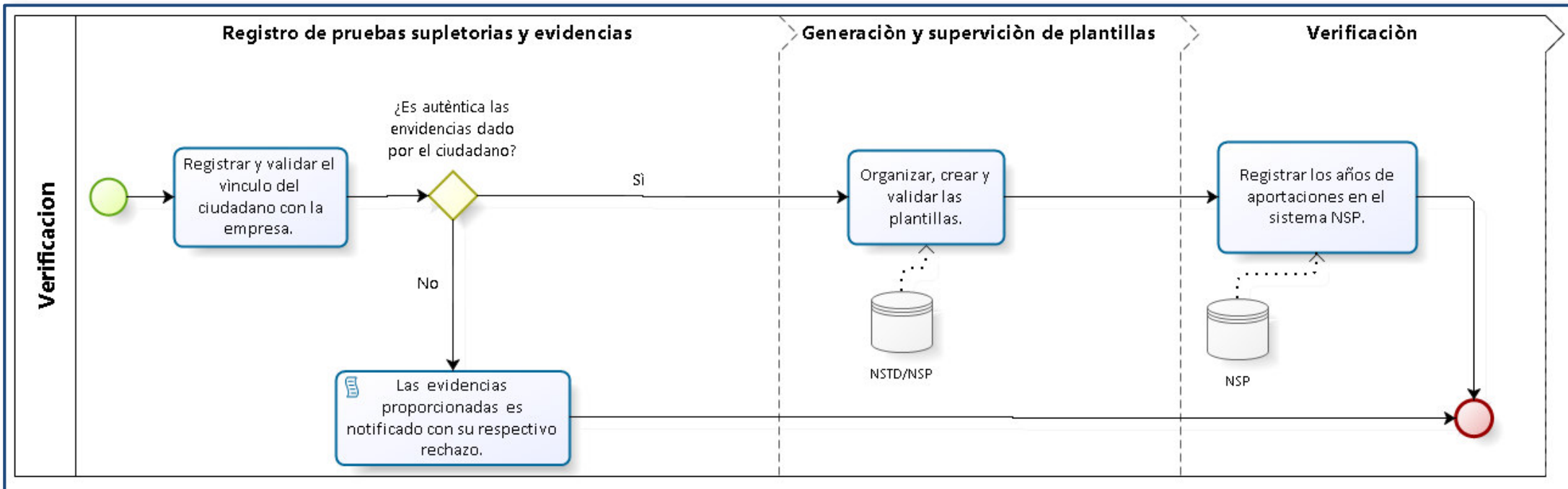
Leyenda:

NSTD: Nuevo Sistema de Trámite Documentario.

NSP: Nuevo Sistema de Pensiones.

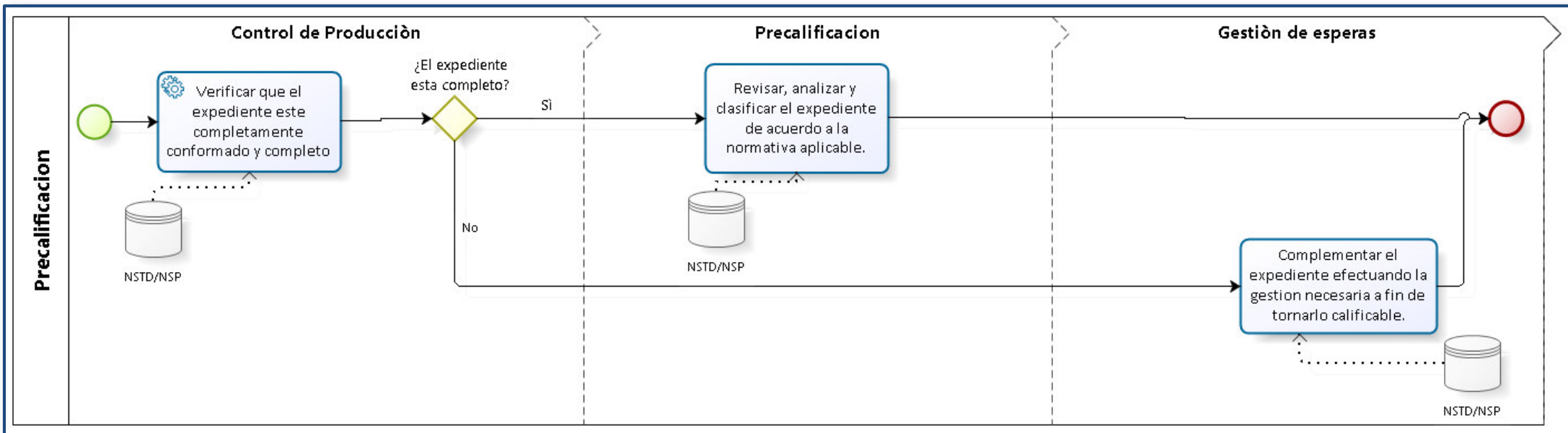
OyR: Orientación y Recepción

ANEXO N° 3. PROCESO DE VERIFICACIÓN



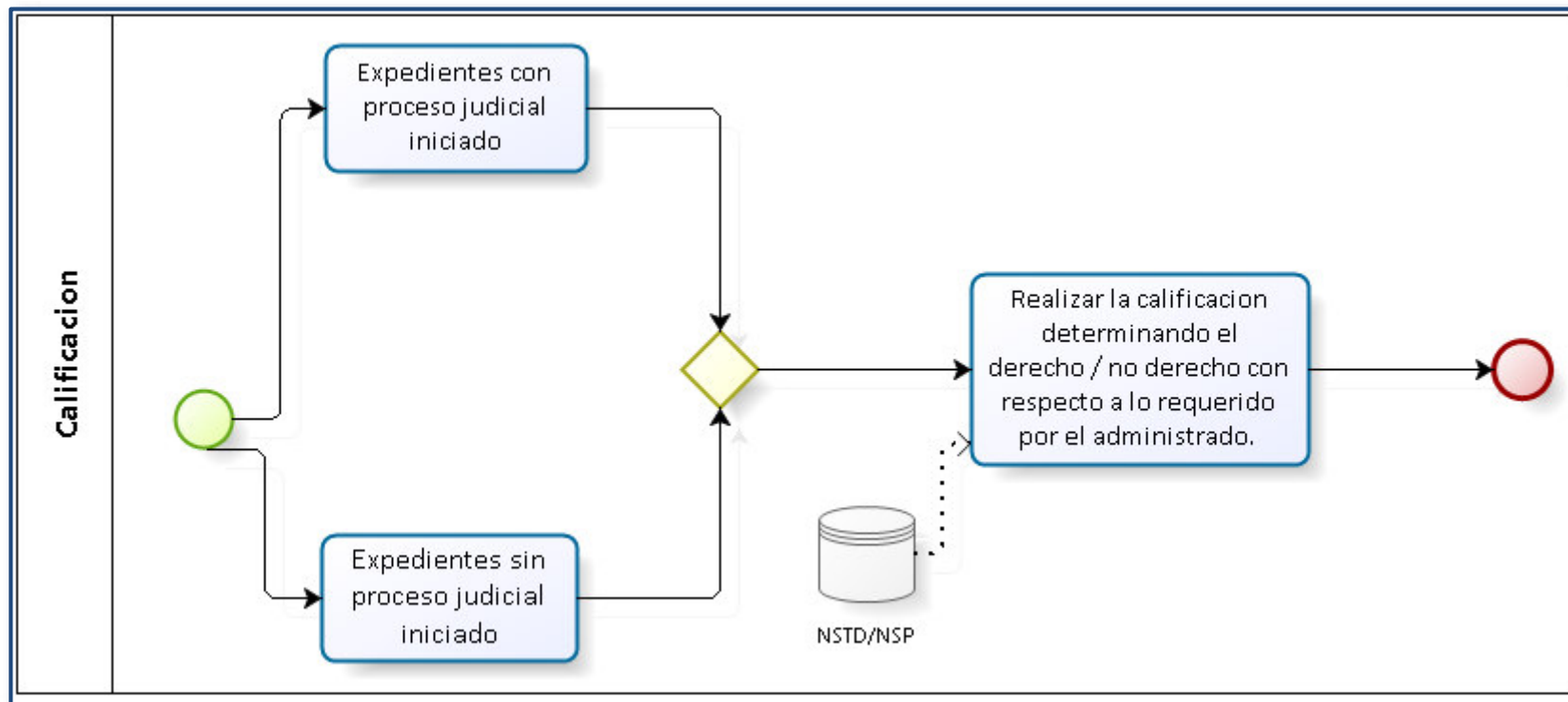
Fuente: Elaboración propia

ANEXO N° 4. PROCESO DE PRECALIFICACIÓN



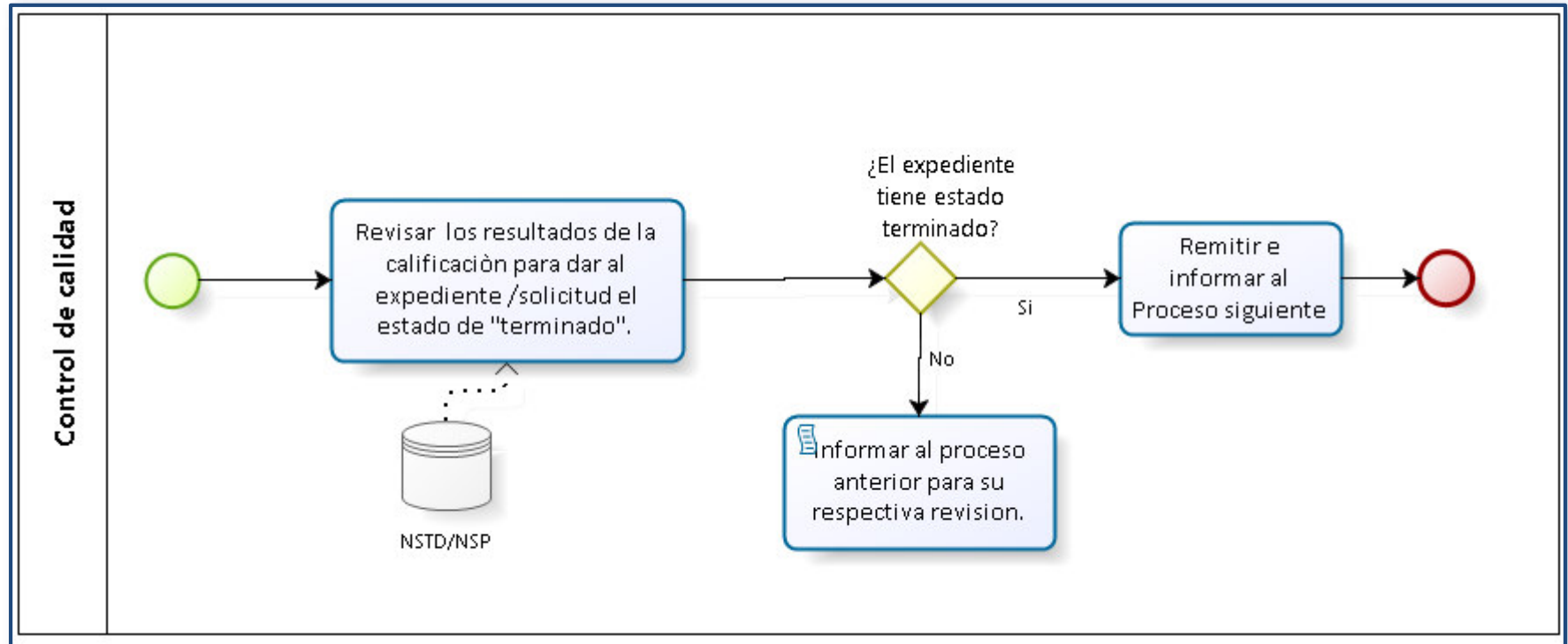
Fuente: Elaboración propia

ANEXO N° 5. PROCESO DE CALIFICACIÓN



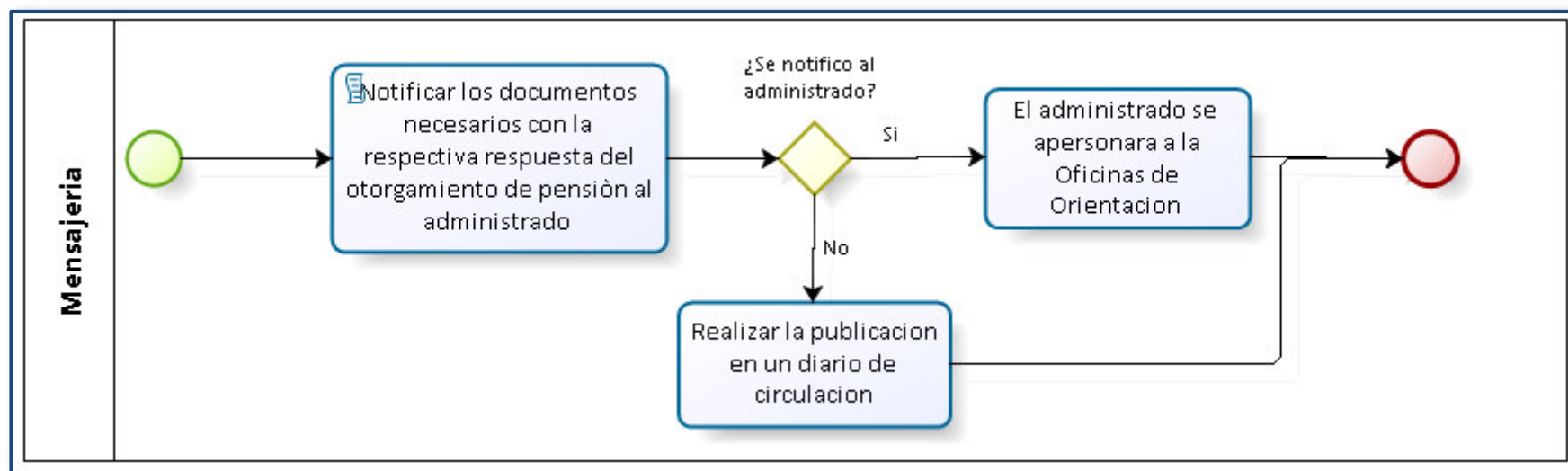
Fuente: Elaboración propia

ANEXO N° 6. PROCESO DE CONTROL DE CALIDAD



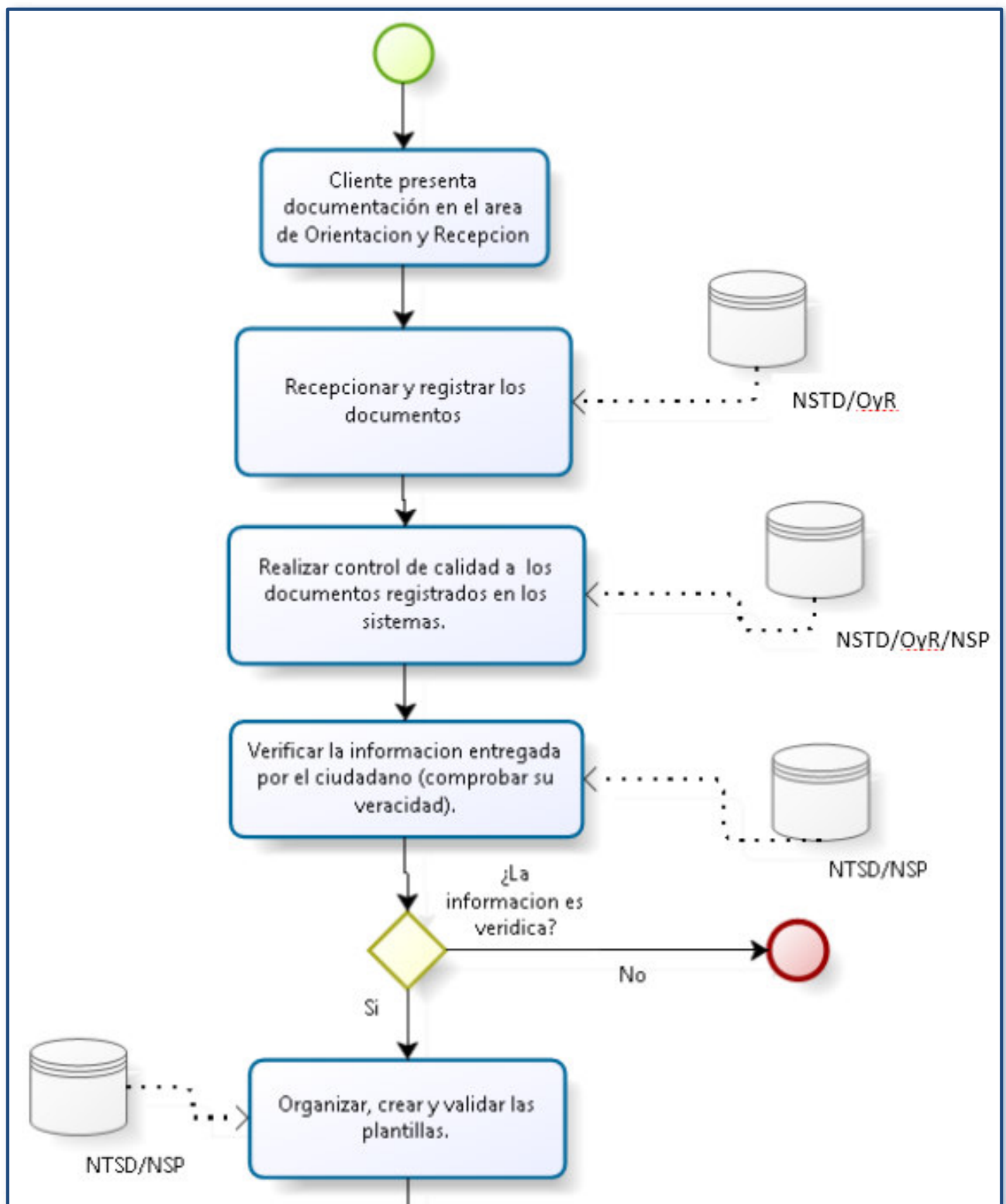
Fuente: Elaboración propia

ANEXO N° 7. PROCESO DE MENSAJERIA

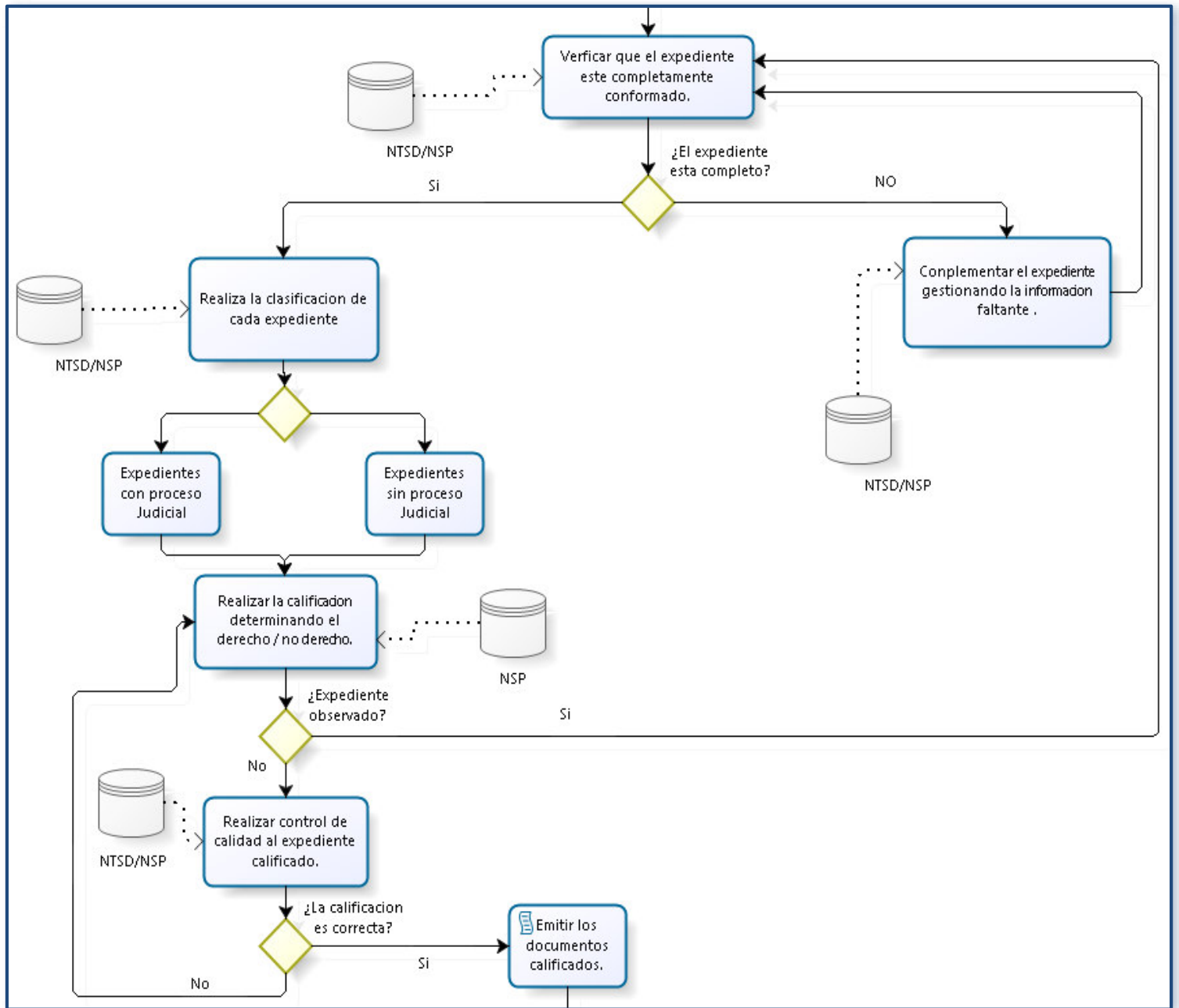


Fuente: Elaboración propia

ANEXO N° 8. INTERACCION DE LOS PROCESOS (1/3)

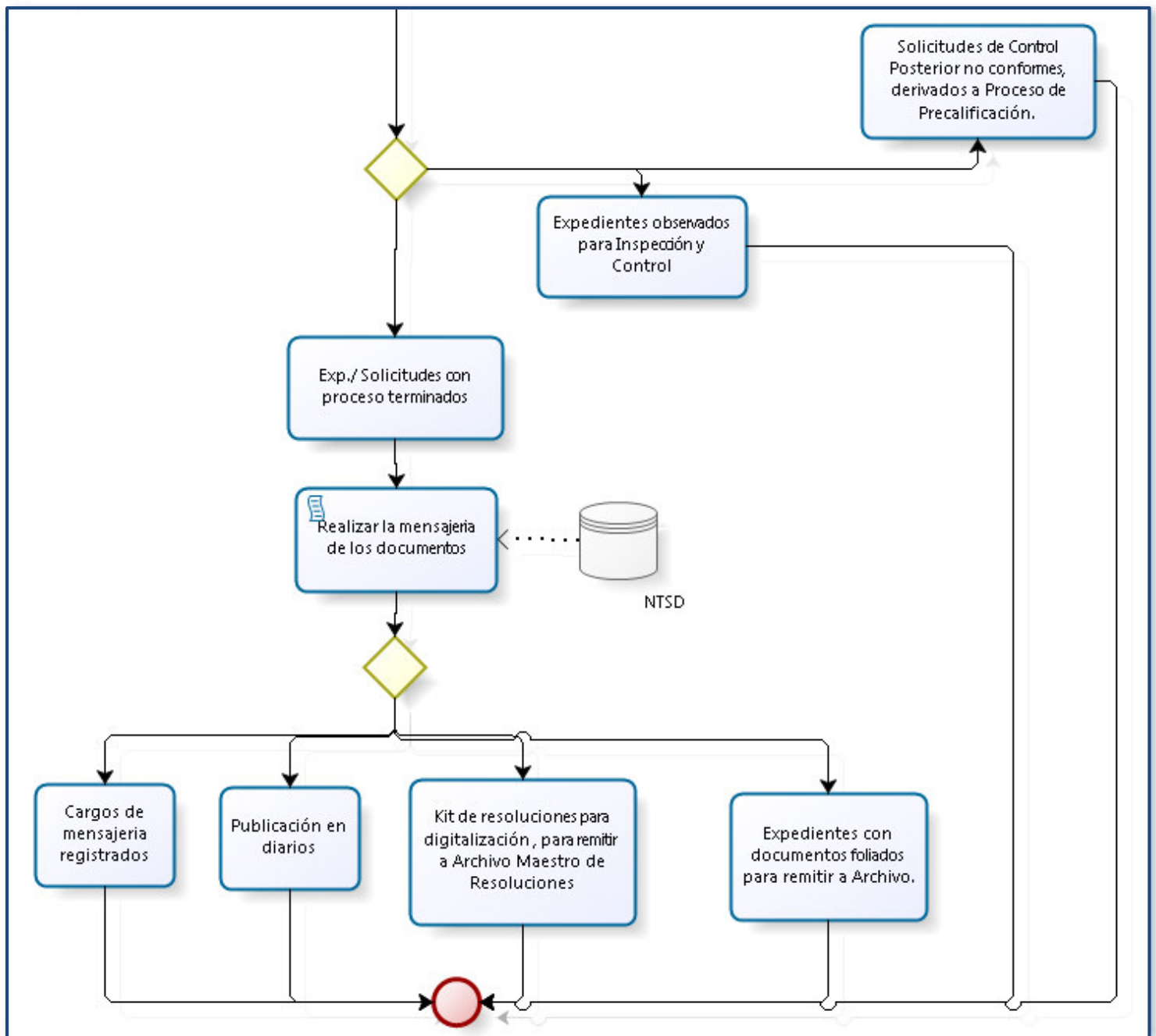


(2/3)



Continúa

(3/3)



Fuente: Elaboración propia

Leyenda:

NSTD: Nuevo Sistema de Tramite Documentario.

NSP: Nuevo Sistema de Pensiones.

OyR: Orientación y Recepción

ANEXO N° 9. EQUIPOS DE TRABAJO EXTERNO

Resumen del conversatorio

Consorcio de Gestión de la Información (CGI) es el proveedor que se caracteriza por ser mas especializado en sistemas y el manejo documental, pues tienen el personal experto de tantos años que vienen dando el mismo servicio. La digitalización se sumó como proyecto el año pasado (2016) ahora ya lo tienen controlado.

CGI tercia el envío de documentos con Serpost porque no es especializado en ese rubro, por móviles, rutas, contactos, vuelos, personal. Serpost se caracteriza por ser barato y llegar hasta el ultimo lugar; sin embargo, otorga mucha holgura para realizar la mensajería.

En conclusión, CGI es el contratista que se encarga del manejo documental y la digitalización por ser mas especializado en sistemas, y Serpost es el subcontratista que se encarga del envío de documentos a los administrados.

Fuente: Conversatorio con un trabajador del Sistema Previsional

ANEXO N° 10. PRINCIPALES CONSIDERACIONES GENERALES

Consideraciones generales de la Pagos Indevidos y Pagos en Exceso.

- Los principales equipos de trabajo que intervienen son: Equipos de trabajos de Gestión de Derechos y Pago de Prestaciones.
- Para la determinación del monto de la deuda de los pagos indevidos y pagos en exceso, los Equipos de trabajos de Gestión de Derechos y Pago de Prestaciones, según corresponda, deben considerar el monto bruto de la pensión que en el sistema (Nuevo Sistema de Pensiones) figure en estado PAGADO.
- De acuerdo a las competencias de los Equipos de Trabajo de Gestión de Derechos y Pago de Prestaciones, las deudas que serán materia del proceso administrativo para la gestión de su recupero deben estar debidamente sustentadas en actos administrativos firmes, notificaciones validas, sin solicitudes pendientes de atención relacionadas al adeudo establecido.
- El Equipo de Trabajo de Gestión de Derechos deberá notificar al administrado el importe total de la deuda determinada con relación al pago indevido (denegatoria de pensión y pensiones irregulares) o pago en exceso.
- El Equipo de Trabajo de Gestión de Derechos reportará mediante memorándum dirigido al Equipo de Trabajo Pago de Prestaciones, la relación de cuentas de pensión inmersas en pagos indevidos (denegatoria de pensión y pensiones irregulares) y pagos en exceso, a fin que el Equipo de Trabajo Pago de Prestaciones inicie la gestión administrativa notificando y citando al administrado para solicitar la devolución del monto de la deuda, así mismo verificará a través del Sistema la existencia de algún proceso judicial iniciado.
- El Equipo de Pago de Prestaciones conformará los expedientillos que originan adeudos por pagos indevidos o pagos en exceso, para ello hará uso de los expedientes administrativos.
- La aplicación de la prescripción de los adeudos debe ser solicitada de manera expresa por el administrado o apoderado debidamente facultado.

Fuente: Procedimiento, determinación, recupero y castigo de pagos indevidos y pagos en exceso

ANEXO N° 11. CANTIDADES DE DEUDAS POR PAGOS INDEBIDOS Y/O PAGOS EN EXCESO HASTA MAYO 2017

Mes	NO NOTIFICADO				NOTIFICADO	Total de expedientes
	Faltan días para que documento quede firme a la fecha de corte	Expediente tiene solicitud pendiente de atencion	Falta realizar la mensajería del documento que informa la deuda.	No presenta documentos que informe al asegurado la deuda.	Documento con proceso de notificación culminada.	
Enero	-	7	4	7	69	87
Febrero	-	12	4	2	70	88
Marzo	2	6	1	5	39	53
Abril	2	12	7	4	36	61
Mayo	34	10	72	6	10	132
Total general	38	47	88	24	224	421

Fuente: Base de datos en Excel de pagos indebidos y pagos en exceso – mayo 2017

ANEXO N° 12. CANTIDADES DE DEUDAS POR PAGOS INDEBIDOS Y/O PAGOS EN EXCESO HASTA JUNIO 2017

Mes	NO NOTIFICADO				NOTIFICADO	Total de expedientes
	Faltan días para que documento quede firme a la fecha de corte	Expediente tiene solicitud pendiente de atencion	Falta realizar la mensajería del documento que informa la deuda.	No presenta documentos que informe al asegurado la deuda.	Documento con proceso de notificación culminada.	
Enero	-	4	4	-	79	87
Febrero	-	1	4	-	83	88
Marzo	-	4	2	1	46	53
Abril	-	5	4	1	51	61
Mayo	2	35	11	4	91	143
Junio	62	3	15	-	17	97
Total general	64	52	40	6	367	529

Fuente: Base de datos en Excel de pagos indebidos y pagos en exceso – junio 2017

ANEXO N° 13. CANTIDADES DE DEUDAS POR PAGOS INDEBIDOS Y/O PAGOS EN EXCESO HASTA JULIO 2017

Mes	NO NOTIFICADO				NOTIFICADO	Total de expedientes
	Faltan dias para que documento quede firme a la fecha de corte	Expediente tiene solicitud pendiente de atencion	Falta realizar la mensajeria del documento que informa la deuda.	No presenta documentos que informe al asegurado la deuda.	Documento con proceso de notificacion culminada.	
Enero	-	2	4	-	81	87
Febrero	-	1	4	-	83	88
Marzo	-	2	2	1	48	53
Abril	-	1	3	1	56	61
Mayo	2	17	10	4	110	143
Junio	4	9	4	-	80	97
Julio	28	4	7	3	5	47
Total general	34	36	34	9	463	576

Fuente: Base de datos en Excel de pagos indebidos y pagos en exceso – julio 2017

ANEXO N° 14. CANTIDADES DE DEUDAS POR PAGOS INDEBIDOS Y/O PAGOS EN EXCESO HASTA JULIO 2017

Mes	NO NOTIFICADO				NOTIFICADO	Total de expedientes
	Faltan dias para que documento quede firme a la fecha de corte	Expediente tiene solicitud pendiente de atencion	Falta realizar la mensajeria del documento que informa la deuda.	No presenta documentos que informe al asegurado la deuda.	Documento con proceso de notificacion culminada.	
Enero		2	-	-	85	87
Febrero	-	2	-	-	86	88
Marzo	-	2	1	1	49	53
Abril	-	1		1	59	61
Mayo	1	5	1	3	133	143
Junio	1	3	-	-	93	97
Julio	5	6	-	-	37	48
Agosto	39	5	4	-	10	58
Total general	46	26	6	5	552	635

Fuente: Base de datos en Excel de pagos indebidos y pagos en exceso – agosto 2017

ANEXO N° 15. CANTIDADES DE DEUDAS POR PAGOS INDEBIDOS Y/O PAGOS EN EXCESO HASTA SEPTIEMBRE 2017

Mes	NO NOTIFICADO				NOTIFICADO	Total de expedientes
	Faltan días para que documento quede firme a la fecha de corte	Expediente tiene solicitud pendiente de atencion	Falta realizar la mensajería del documento que informa la deuda.	No presenta documentos que informe al asegurado la deuda.	Documento con proceso de notificación culminada.	
Enero	-	1	-	-	86	87
Febrero	-	-	2	-	86	88
Marzo	-	2	1	1	49	53
Abril	-	1	1	-	59	61
Mayo	-	2	1	3	137	143
Junio	-	-	-	-	97	97
Julio	-	4	-	-	44	48
Agosto	-	8	3	-	47	58
Septiembre	17	4	11	5	5	42
Total general	17	22	19	9	610	677

Fuente: Base de datos en Excel de pagos indebidos y pagos en exceso – septiembre 2017

ANEXO N° 16. CANTIDADES DE DEUDAS POR PAGOS INDEBIDOS Y/O PAGOS EN EXCESO HASTA OCTUBRE 2017

Mes	NO NOTIFICADO				NOTIFICADO	Total de expedientes
	Faltan días para que documento quede firme a la fecha de corte	Expediente tiene solicitud pendiente de atencion	Falta realizar la mensajería del documento que informa la deuda.	No presenta documentos que informe al asegurado la deuda.	Documento con proceso de notificación culminada.	
Enero	-	1	2	-	84	87
Febrero	-	-	2	-	86	88
Marzo	-	2	2	1	48	53
Abril	-	1	2	-	58	61
Mayo	-	2	3	3	135	143
Junio	-	-	1	-	96	97
Julio	-	3	-	-	45	48
Agosto	-	7	1	-	50	58
Septiembre	-	5	7	4	26	42
Octubre	10	3	19	5	14	51
Total general	10	24	39	13	642	728

Fuente: Base de datos en Excel de pagos indebidos y pagos en exceso – octubre 2017

ANEXO N° 17. CANTIDADES DE DEUDAS POR PAGOS INDEBIDOS Y/O PAGOS EN EXCESO HASTA NOVIEMBRE 2017

Mes	NO NOTIFICADO				NOTIFICADO	Total de expedientes
	Faltan días para que documento quede firme a la fecha de corte	Expediente tiene solicitud pendiente de atencion	Falta realizar la mensajería del documento que informa la deuda.	No presenta documentos que informe al asegurado la deuda.	Documento con proceso de notificación culminada.	
Enero	-	1	2	-	84	87
Febrero	-	-	2	-	86	88
Marzo	-	2	1	2	48	53
Abril	-	1	2	-	58	61
Mayo	-	1	3	3	136	143
Junio	-	-	1	-	96	97
Julio	-	-	1	-	47	48
Agosto	-	2	2	-	54	58
Septiembre	-	2	6	5	29	42
Octubre	4	8	11	6	26	55
Noviembre	26	5	18	2	6	57
Total general	30	22	49	18	670	789

Fuente: Base de datos en Excel de pagos indebidos y pagos en exceso – noviembre 2017

ANEXO N° 18. CANTIDADES DE DEUDAS POR PAGOS INDEBIDOS Y/O PAGOS EN EXCESO HASTA DICIEMBRE 2017

Mes	NO NOTIFICADO				NOTIFICADO	Total de expedientes
	Faltan días para que documento quede firme a la fecha de corte	Expediente tiene solicitud pendiente de atencion	Falta realizar la mensajería del documento que informa la deuda.	No presenta documentos que informe al asegurado la deuda.	Documento con proceso de notificación culminada.	
Enero	-	1	2	-	84	87
Febrero	-	-	2	-	86	88
Marzo	-	2	2	2	47	53
Abril	-	-	2	-	59	61
Mayo	-	-	3	3	137	143
Junio	-	-	1	-	96	97
Julio	-	-	2	-	46	48
Agosto	-	2	3	-	53	58
Septiembre	-	-	6	5	31	42
Octubre	-	5	7	6	37	55
Noviembre	1	4	1	3	50	59
Diciembre	17	2	14	3	9	45
Total general	18	16	45	22	735	836

Fuente: Base de datos en Excel de pagos indebidos y pagos en exceso – diciembre 2017

ANEXO N° 19. INCIDENCIAS DURANTE LA CALIFICACION DEL EXPEDIENTE EN LOS SISTEMAS NSTD Y NSP

Mes	Cantidad de incidencias
Enero	2
NSTD	2
Julio	20
NSP	12
NSTD	8
Agosto	32
NSP	20
NSTD	12
Septiembre	58
NSP	34
NSTD	24
Octubre	59
NSP	38
NSTD	21
Noviembre	40
NSP	32
NSTD	8
Diciembre	13
ARANDA	1
NSP	9
NSTD	3
Total general	224

Fuente: Correo Institucional del Sistema Previsional.

ANEXO N° 20. CANTIDAD DE EXPEDIENTES CALIFICADOS POR DIA

Grupo	Nombre del calificador	Expedientes asignados	Produccion por dia (revisado/calificado)																										Produccion total	Pendientes
			4-Set	5-Set	6-Set	7-Set	8-Set	11-Set	12-Set	13-Set	14-Set	15-Set	18-Set	19-Set	20-Set	21-Set	22-Set	25-Set	26-Set	27-Set	28-Set	29-Set	2-Oct	3-Oct	4-Oct	5-Oct	6-Oct	9-Oct		
1º Grupo	Calificador 1	190	4	1	2	5	6	3	1	2	3	6	3	6	9	3	2	2	9	P	11	4	18	10	27	5	6	25	173	17
	Calificador 2	190	8	1	1	7	12	12	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	12	4	8	8	5	5	11	14	24	132	58	
	Calificador 3	190	3	2	3	8	10	4	1	V	V	V	V	V	V	9	10	10	8	9	12	10	14	11	6	8	13	25	176	14
	Calificador 4	190	2	1	1	5	6	1	0	4	5	5	5	8	4	6	7	6	3	7	11	10	V	V	V	V	V	V	97	93
2º Grupo	Calificador 5	148	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9	13	3	14	14	19	72	76	
	Calificador 6	148	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	13	15	4	13	20	20	85	63	
	Calificador 7	148	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5	11	6	11	10	18	61	87	
	Calificador 8	149	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8	4	I	9	12	13	46	103	
	Calificador 9	149	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6	7	7	10	14	9	53	96	
	Calificador 10	149	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9	5	16	I	I	13	43	106	
	Calificador 11	149	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DP	4	5	7	10	37	63	86	
TOTAL																											1001	799		

Fuente: Operativo realizado en el Sistema Previsional – año 2017

Leyenda:

V	VACACIONES
P	PERMISO
I	INASISTENCIA
DP	DESCANSO PATERNIDAD